



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA
RENTABILIDAD EN LA EMPRESA DE SEGURIDAD INTEGRAL Y
VIGILANCIA PRIVADA CENTURY S.A.C., 2018”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR

Mercado Ulloa, Angelo Jhoshimar

ASESOR

Mg. Ulloa Bocanegra, Segundo Gerardo

Dr. González Vásquez, Joe Alexis

LINEA DE INVESTIGACION

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERU

2018

JURADO EVALUADOR DE SUSTENTACION DE TESIS

El jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don **Angelo Jhoshimar Mercado Ulloa**, cuyo título es: **“Implementacion de un Plan Estrategico para Incrementar la Rentabilidad en la empresa de Seguridad Integral y Vigilancia Privada Century S.A.C. - 2018”**

Reunido en la fecha, escucho la sustentación y la resolución de preguntas por la estudiante, otorgándole el calificativo 16 (dieciseis).

Trujillo, junio 2018

PRESIDENTE

SECRETARIO

Dr. Andrés Alberto Ruíz Gómez

Mg. Segundo Gerardo Ulloa Bocanegra

VOCAL

Dr. Joe Alexis González Vásquez

DEDICATORIA

A DIOS:

Por ser mi fortaleza y luz en todo momento, porque nada sucede sin la voluntad de él.

A MIS QUERIDOS PADRES:

Marcelo y Dina, porque desde pequeño me han dado su amor y apoyo en cada paso que doy, por enseñarme a siempre hacer las cosas con excelencia y perseverancia. A ellos les dedico esta etapa de mi carrera para que se sientan orgullosos de la persona que han formado con su ejemplo y amor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a la universidad César Vallejo por haberme formado profesionalmente con carácter técnico y humanístico, a mis asesores el Dr. Joe González Vásquez y el Mg. Segundo Ulloa Bocanegra, por haber impartido sus conocimientos, experiencias, consejos y valores que han sido fundamentales para lograr una meta más en mi vida, obtener el título de ingeniero industrial.

Por otro lado, también demuestro mi particular deferencia con el taller productivo de Century SAC., quién me dio la facultad de realizar mi investigación en su mediana empresa y dentro de ella darle un cordial agradecimiento al ing. Rober Gil Sevillano.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Angelo Jhoshimar Mercado Ulloa DNI N° 72402192, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 2018

MERCADO ULLOA, Angelo Jhoshimar

PRESENTACION

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Implementación De Un Plan Estratégico Para Incrementar La Rentabilidad En La Empresa De Seguridad Integral Y Vigilancia Privada Century S.A.C., 2018” en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El Autor

INDICE GENERAL

ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
PRESENTACION.....	v
ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS.....	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
I. INTRODUCCIÓN	3
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	4
1.2. TRABAJOS PREVIOS	6
1.3. TEORIAS RELACIONADAS AL TEMA	9
1.4. JUSTIFICACION.....	22
1.5. PROBLEMA	22
1.6. HIPOTESIS.....	22
1.7. OBJETIVOS	23
1.7.1. OBJETIVO GENERAL.....	23
1.7.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	23
II. METODO.....	24
2.1. TIPO DE ESTUDIO.....	25
2.2. DISEÑO DE INVESTIGACION	25
2.3. VARIABLES DE OPERACIONALIZACIÓN	25
2.4. POBLACION Y MUESTRA.....	29
2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	29
2.6. METODO DE ANALISIS DE DATOS.....	31
2.7. ASPECTOS ÉTICOS.....	31
III. RESULTADOS	32
ANÁLISIS INFERENCIAL – POST TEST	152
IV. DISCUSION.....	161
V. CONCLUSIONES	166
VI. RECOMENDACIONES	169
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	171
ANEXOS	175

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: VISTA EXTERIOR DE LA OFICINA DE LA EMPRESA CENTURY SAC	34
FIGURA 2: ÁREA DEL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA CENTURY SAC	35
FIGURA 3: ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA CENTURY SAC	35
FIGURA 4: ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA CENTURY SAC.....	36
Figura 5: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD INTEGRAL Y VIGILANCIA PRIVADA CENTURY S.A.C	37
FIGURA 6:MARGEN BRUTO O UTILIDAD BRUTA- EMPRESA CENTURY SAC PERIODO 2015- 2017.....	52
FIGURA 7: RENTABILIDAD NETA SOBRE EL ACTIVO - EMPRESA CENTURY SAC PERIODO 2015- 2017.....	53
FIGURA 8: RENTABILIDAD NETA DEL PATRIMONIO - EMPRESA CENTURY SAC PERIODO 2015- 2017.....	54
FIGURA 9. RENTABILIDAD DE LAS VENTAS - EMPRESA CENTURY SAC PERIODO 2015- 2017	55
FIGURA 10: UTILIDAD REAL VS UTILIDAD PROMEDIO EN EL SECTOR PERIODO 2015- 2017	56
FIGURA 11: VENTAS ANUALES TOTALES EMPRESA CENTURY SAC.PERIODO 2015-2017	57
FIGURA 12: COMPRAS ANUALES TOTALES EMPRESA CENTURY SAC.PERIODO 2015- 2017	58
FIGURA 13: PRODUCTO INTERNO Y DEMANDA INTERNA.....	63
Figura 14: SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS	64
FIGURA 15: MATRIZ INTERNA-EXTERNA DE LA EMPRESA CENTURY SAC	88
FIGURA 16: MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA CENTURY SAC.....	90
FIGURA 17: MATRIZ BCG DE LA EMPRESA CENTURY SAC	92
<i>Figura 18: CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACION ESTRATEGICA</i>	<i>122</i>
FIGURA 19: MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CENTURY SAC.....	137
FIGURA 20: ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO.	177
FIGURA 21: FORMATO DE LA MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE).....	177
<i>FIGURA 22: FORMATO DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MATRIZ GE)</i>	<i>178</i>
<i>FIGURA 23: FORMATO DE LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)</i>	<i>178</i>

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CENTURY SAC 2015-2017	41
TABLA 2: ESTADOS DE RESULTADO DE LA EMPRESA CENTURY SAC 2015-2017	42
TABLA 3: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CENTURY SAC	43
TABLA 4: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CENTURY SAC.....	46
TABLA 5: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA CENTURY SAC. PERIODO 2015-2017.....	48
TABLA 6: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA CENTURY SAC. PERIODO 2015-2017.-VARIACION RELATIVA.....	49
TABLA 7: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA CENTURY SAC. PERIODO 2015-2017.-VARIACION ABSOLUTA.....	49
TABLA 8: RATIOS UTILIDAD Y RENTABILIDAD EMPRESA CENTURY SAC PERIODO 2015-2017.....	51
TABLA 9: RELACIÓN DE VENTAS POR MESES EN LOS AÑOS 2015, 2016 Y 2017	56
TABLA 10: OFERTA DEMANDA GLOBAL TRIMESTRAL.....	62
TABLA 11:SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS:VALOR AGREGADO BRUTO.....	63
Tabla 12:PERCEPCION DE INSEGURIDAD EN LOS PROXIMOS DOCE MESES	65
TABLA 13: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA CENTURY SAC.....	72
TABLA 14: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE CENTURY SAC	73
TABLA 15: GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA	74
TABLA 16: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA CENTURY SAC	75
TABLA 17: FORTALEZA Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA CENTURY SAC.....	79
TABLA 18: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE CENTURY SAC.....	80
TABLA 19: MATRIZ DE INTERÉS ORGANIZACIONAL DE CENTURY SAC	84
TABLA 20: MATRIZ FODA DE LA EMPRESA CENTURY SAC	86
TABLA 21: VALORACIÓN DE FACTORES DE LA MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA CENTURY SAC	89
TABLA 22: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA DE LA EMPRESA CENTURY SAC	93
Tabla 23: Matriz de Decisión Estratégica de la empresa CENTURY SAC	95
TABLA 24: MATRIZ CPE DE LA EMPRESA CENTURY SAC	99
TABLA 25: MATRIZ RUMELT DE LA EMPRESA CENTURY SAC	100
TABLA 26: MATRIZ DE ÉTICA DE LA EMPRESA CENTURY SAC	101
TABLA 27: ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA CENTURY SAC	104
TABLA 28: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA CENTURY SAC	114
TABLA 29: MATRIZ DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA CENTURY SAC	116
TABLA 30: PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CENTURY SAC	123
TABLA 31: CUADRO RESUMEN DEL PRESUPUESTO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO.....	130
TABLA 32: FINANCIACIÓN PARA EL PLAN ESTRATÉGICO.....	131
TABLA 33: TABLERO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA CENTURY SAC	136
TABLA 34: MAPA INTEGRAL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CENTURY SAC	139
TABLA 35: ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CENTURY SAC PARA EL 2018	140
TABLA 36: PRONOSTICO DE LAS VENTAS – MÉTODO DEL PROMEDIO.....	143

TABLA 37: ESTADOS DE RESULTADO DE LA EMPRESA CENTURY SAC PARA EL AÑO 2018.....	145
TABLA 38: ESTADOS DE RESULTADO DE LA EMPRESA CENTURY SAC PARA EL AÑO 2019.....	146
TABLA 39: PLAN FINANCIERO DE LA EMPRESA CENTURY SAC PARA EL AÑO 2018.....	147
TABLA 40: PLAN FINANCIERO DE LA EMPRESA CENTURY SAC PARA EL AÑO 2019.....	148
TABLA 41: ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CENTURY SAC DEL AÑO 2015 HASTA EL 2018	149
TABLA 42: ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA CENTURY SAC DEL AÑO 2015 HASTA EL 2019	150
TABLA 43: RATIOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CENTURY SAC DEL AÑO 2015 HASTA EL 2019.....	151
TABLA 44: PRUEBA DE NORMALIDAD DE LA RENTABILIDAD DE LAS VENTAS CON SHAPIRO WILK.....	152
TABLA 45: COMPARACIÓN DE MEDIAS DE RENTABILIDAD DE LAS VENTAS ANTES Y DESPUÉS CON T STUDENT	153
TABLA 46: ESTADÍSTICOS DE PRUEBA DE T STUDENT PARA LA RENTABILIDAD DE LAS VENTAS.....	154
TABLA 47: PRUEBA DE NORMALIDAD DE LA RENATBILIDAD NETA SOBRE EL ACTIVO CON SHAPIRO WILK.....	155
TABLA 48: COMPARACIÓN DE MEDIAS DE RENTABILIDAD NETA SOBE EL ACTIVO ANTES Y DESPUÉS CON T STUDENT	156
TABLA 49: ESTADÍSTICOS DE PRUEBA DE T STUDENT PARA LA RENTABILIDAD DE LAS VENTAS.....	157
Tabla 50: Prueba de normalidad de la rentabilidad neta del patrimonio con Shapiro Wilk	158
Tabla 51: Comparación de medias de rentabilidad neta del patrimonio antes y después con Wilcoxon.....	159
TABLA 52: ESTADÍSTICOS DE PRUEBA DE WILCOXON PARA LA RENTABILIDAD NETA DEL PATRIMONIO	160
TABLA 53: <i>FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)</i>	180
TABLA 54: <i>FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)</i>	180
TABLA 55: <i>FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNO (MEFI)</i> . 181	
TABLA 56: <i>FORMATO DE LA MATRIZ FODA</i>	181
TABLA 57: <i>FORMATO DE LA MATRIZ DE DECISIÓN</i>	182
TABLA 58: <i>FORMATO DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)</i>	182
TABLA 59: <i>FORMATO DE LA MATRIZ DE RUMELT (MR)</i>	183
TABLA 60: <i>FORMATO DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE LAGO PLAZO</i>	183

RESUMEN

La presente tesis desarrolla el plan estratégico en la empresa Century SAC, una empresa que pertenece al sector de seguridad privada, y que a través del último año ha experimentado una reducción importante de su utilidad y rentabilidad. Muchas veces el tomar decisiones improvisadas para el futuro de la empresa sin tener en cuenta factores internos y externos que involucren a la empresa ocasiona finalmente una fortaleza financiera débil.

La metodología empleada se basó en la revisión bibliográfica, así como publicaciones de actualidad, artículos académicos, bases de datos de interés nacional, mediante las cuales se pudo formar un criterio de análisis para el presente documento. Para llevar a cabo el plan estratégico se utilizó la estructura definida por D'Alessio (2015) en su libro El proceso estratégico: un enfoque de gerencia.

El presente plan estratégico se desarrolla en base a los siguientes temas: (a) situación general de la empresa Century SAC, (b) planteamiento de la visión, misión, valores y código de ética; (c) análisis externo, (d) análisis interno, (e) intereses del sector de seguridad privada y objetivos de largo plazo; (f) proceso estratégico, (g) implementación estratégica y la (h) evaluación estratégica.

Los presentes planes estratégicos han sido definidos 6 estrategias y 7 objetivos de largo plazo, los cuales desarrollan diversas áreas de aprovechamiento para la empresa Century SAC dentro del sector de la seguridad privada en el Perú; con lo cual se espera potenciar su crecimiento y ayudar al desarrollo de su mercado mediante la educación financiera, una mayor penetración de mercado y desarrollo de productos innovadores apoyados de las nuevas tecnologías.

PALABRAS CLAVE: Plan Estratégico, Rentabilidad, Estrategias.

ABSTRACT

This thesis develops the strategic plan in the company Century SAC, a company that belongs to the private security sector, and that through the last year has a great importance of its usefulness. Many times making improvised decisions for the future of the company without taking into account external and external factors that involve the occasional company for a weak financial strength.

The methodology used was based on the bibliographic review, as well as current publications, academic articles, databases of national interest, for which an analysis analysis for the document presented could be formed. To carry out the strategic plan, the structure defined by D'Alessio (2015) was used in his book The strategic process: a management approach.

This strategic plan is developed based on the following topics: (a) general situation of the company Century SAC, (b) vision, mission, values and code of ethics; (c) external analysis, (d) internal analysis, (e) interests of the private security sector and long-term objectives; (f) strategic process, (g) strategic implementation and (h) strategic evaluation.

The present strategic plans have been defined 6 strategies and 7 long-term objectives, the various areas of use for the Century SAC company within the private security sector in Peru; with what can boost their growth and help the development of their market through financial education, greater market penetration and development of innovative products supported by new technologies.

KEY WORDS: Strategic Plan, Profitability, Strategies.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

La globalización junto a una búsqueda de la innovación y el impulso de nuevas tecnologías ha forzado a que los capitales de una empresa se distribuyan de un lugar a otro casi sin obstáculos ni demoras y ante este riesgo, éstas han tenido que buscar estrategias para su inversión con el tiempo genere utilidades. Así también, muchas empresas se forman con el fin de aprovechar el crecimiento de sectores como la seguridad privada, quien ha ido en aumento siendo unos de los rubros de servicio más solicitados y rentables en el mundo, contrastándose por la ONU en su resolución titulada **“Los servicios de Seguridad privada civil”** donde señala: “El sector de la seguridad privada civil ha empezado a cubrir sectores no atendidos por la incapacidad de los agentes del orden público para cumplir a las nuevas necesidades y es un apoyo valioso en la previsión de la seguridad y el delito en la sociedad” (ONU, 2013). En la actualidad ante la búsqueda de crecimiento en el mercado, la notoriedad de muchas compañías de prestigio a nivel mundial es el resultado de poner en práctica el planeamiento estratégico y lo han reconocido como el camino para el cumplimiento de objetivos, generando una administración eficiente que permita obtener una mejor rentabilidad.

En el Perú, la Seguridad Privada tiene un papel primordial dentro de nuestra sociedad, y esta preocupación de proteger los activos frente a la delincuencia afecta mucho al mundo empresarial, concluyo la Encuesta de Percepción de Seguridad Ciudadana de la Cámara de Comercio que señala que el 46% de empresarios considera la carencia de penas severas y el 33% restante a los pocos recursos que tiene la Policía Nacional del Perú. De otro lado, el 91% señalaron que la inseguridad afecta negativamente las inversiones (El Comercio, 2015). SUCAMED señala que el sector de la seguridad privada va en crecimiento en nuestro país a un ritmo del 10% anual (Gestión, 2016). Las empresas promedio designan en promedio 9000 soles mensuales en su fondo anual para la seguridad empresarial mientras que pequeñas empresas destinan en promedio 3.000 soles mensuales, mientras que organizaciones grandes destinan en promedio 50.000 soles. (El Comercio, 2016). Esto significa una gran oportunidad para el progreso rentable de empresas que a través de un pensamiento estratégico puedan atender la necesidad de salvaguardar los activos de organizaciones.

En la Libertad, según el análisis del INEI, la percepción de inseguridad en el 2017 fue de 89,5%, mientras que en el 2015 fue de 93,8%. Pero el dato que no se redujo, de acuerdo con el referente reporte publicado, fue la de sensación de inseguridad en la región de La Libertad. Esta fue de 29%, 1,2% más referente mismo tiempo en el 2015 (abril – septiembre). (INEI, 2017).

A lo largo de este tiempo el pensamiento estratégico ha sido impulsado por la existencia de ideas dispersas e instrumentos contables, pero no hay una aprobación general acerca del argumento y la metodología de lo que se desea lograr. El plan estratégico se orienta a los nuevos requerimientos del proceso decisorio empresarial ya que no solo toma en cuenta el proceso de la evolución de valores sino además la cultura organizacional y la personalidad que esta refleja en su entorno competitivo en que se mueve y la estructura organizativa propia de la empresa. Ante esto es importante la capacidad de esta en generar un excedente a partir de inversiones efectuadas con el tiempo y la rentabilidad. El enfoque dependerá desde como vea la compañía para analizar el desempeño del negocio, como empresario o inversor, o bien como directivo de la empresa. (Ortega, 2008)

La empresa CENTURY, constituida en abril del 2013 y formada por emprendedores trujillanos, y actualmente con 5 años no ha logrado establecerse dentro del sector no obteniendo utilidades crecientes. Con el tiempo ha tenido problemas con la consignación de contratos permanentes, aun cuando existen clientes la fidelidad de estos es poco recurrente. El direccionamiento de otras empresas de seguridad y su pensamiento estratégico de acuerdo con su entorno a jugado en contra de la empresa Century trayendo como consecuencia el no contrato de sus servicios afectando su rentabilidad ya que un periodo sin contratos significa un costo para la empresa como la inclusión de todos sus trabajadores en planilla lo cual es regulado por la SUCAMED.

Por lo cual, la presente investigación inculcara a CENTURY a planear y pensar estratégicamente ya que ahora es fundamental para el porvenir de cualquier organización y que como resultado le permita prever y decidir las acciones que le puedan llevar a una rentabilidad creciente.

1.2. TRABAJOS PREVIOS

Se encontró los siguientes antecedentes referentes a la investigación

La autora ILES (2012) busco el **desarrollo de un Plan Estratégico que logre mejorar la rentabilidad de la empresa de seguridad privada CUSPROSEVI CIA. LTDA.**”, en Ecuador. Utilizo métodos de investigación analítico y descriptivo a través de métodos de recolección de información como la entrevista, documentación y la observación, que le permitió obtener como resultados del estudio primero, la existencia de problemas graves con el personal, razón por la cual se ha dado paso a la continua rotación de personal, considerándose que en tan solo dos meses se han contrato a dos o tres de las quince del personal operativo, además de no cumplir con las leyes que emiten los órganos regulares de Ecuador. A través de indicadores financieros se logró determinar que el activo corriente (123%) es 1,23 veces más considerable que el pasivo corriente y que por cada dólar de deuda que mantenga la empresa, tiene 1,23 para cancelarla. También se revela que 4,42 veces al año han rotado las cuentas por cobrar, y ante esto la empresa puede perder liquidez y a su vez su capacidad de pago, por las pocas veces que rota esta cuenta. También presenta un endeudamiento de 82% de los activos totales de CUSPROSEVI Cía. Ltda., lo cual se encuentren financiados por prestamistas y finalmente su utilidad bruta registro un porcentaje de 51.52%, una rentabilidad del activo de 6.34% y una rentabilidad del patrimonio del 12.84%

Finalmente, se logró determinar que a través del desarrollo del plan estratégico el margen de utilidad bruta neta muestra un aumento a 54.65% por cada dólar de venta lográndose luego de haber cancelado todos los deudos para brindar el servicio, así también una rentabilidad del activo de 10.62% y una rentabilidad del patrimonio del 21.64%. Mediante el desarrollo del plan estratégico se alcanzó los objetivos propuestos, para mejorar el direccionamiento administrativo.

Por otro lado, ALVEAR (2017) busco en su estudio la **aplicación de un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de seguridad privada INPROSECURITY CIA. LTDA**, en la ciudad de Guayaquil, Período 2017”, en

Ecuador. Se utilizó una metodología de carácter documental y descriptivo. Como instrumentos de investigación se usó fichas, documentos electrónicos, cuestionario y guía de entrevista. Como conclusión definió lo siguiente: Primero, se logró obtener un margen bruto de 67% luego de haber cancelado todas las deudas para brindar el servicio, así como una rentabilidad sobre las ventas de 6% lo cual este porcentaje fue conveniente pero no el adecuado para el esfuerzo y gastos que han implicado para la realización de este servicio de seguridad, por lo cual la administración debió buscar mejorar las ventas y aminorar costos y gastos.; a través de una implementación de un sistema contable el costo hacendera a 3500 sucres ecuatorianos; tercero, la elaboración de una página web con un costo de 2750 sucres ecuatorianos; cuarto, la renovación e introducción de la imagen institucional con un costo de 3500 sucres ecuatorianos y finalmente la creación de nuevos servicios permitió un incremento de 2% en su utilidad bruta y un aumento de 3% en la rentabilidad sobre las ventas. Su costo total real de implementación tiene un total de 24.350,00 sucres ecuatorianos.

De la misma forma, MARTELL Y NAKAMOTO (2017) en su investigación propuso **un Plan Estratégico para la empresa BARLETTA S.A. que permita su crecimiento rentable**”, la investigación tuvo un diseño no experimental, solo se procedió a observar y explicar los acontecimientos relacionados al Planeamiento Estratégico para que, por medio de este análisis se logre el crecimiento Rentable. Se logró determinar que según documentación contable el porcentaje de utilidad operativa con respecto a las ventas, en el año 2014 fue de 17%; sin embargo, en el año 2015 disminuyó considerablemente, lo que evidencia posiblemente una deficiencia en la gestión e indica una pérdida económica. Luego, en el último año se ha presentado una disminución del 67% de sus ingresos, originando así que su utilidad sea negativa. Posteriormente se implementó las estrategias establecidas para contrarrestar esta situación negativa para la empresa en estudio, determinándose como las más adecuadas las estrategias de penetración y la estrategia de integración hacia adelante lográndose proyectar un aumento de su rentabilidad en un 10% para los primeros años con un costo de la implementación de 68, 980.00 soles.

Así también, DE LA CRUZ, DE LA CRUZ Y GIBAJA (2015) busco medir **el Planeamiento Estratégico y de qué manera incide en la rentabilidad en la empresa CRUZ DEL SUR S.A.C**”, en CALLAO – PERU. La investigación presenta un diseño no experimental, solo se procedió a observar, describir y explicar los acontecimientos relacionados al Planeamiento Estratégico y su incidencia en la Rentabilidad. Se concluyó que la empresa según la indagación realizada referente al 2011 señala una Rentabilidad del 3.4%, por otro lado, el 2012 muestra una rentabilidad del 4.5%, para el 2013 hubo una pérdida de - 3.12% y para el 2014 una utilidad de 1.25% de las ventas referentemente según el análisis vertical de dichos estados; al observar estas variaciones nace una duda si se obtendrá una utilidad o perdida para un futuro, lo cual con la investigación para estabilizar y mejorar la situación se concluye el incremento de las utilidades en un 7% con la implantación de un Planeamiento Estratégico, mediante el alcance del índice Optimo de la Rentabilidad , el cual demuestra en qué medida pueden ser alcanzado.

La investigación de YNOÑAN (2016) busco el **diseño de un Planeamiento Estratégico para permitir dar una mejora al nivel de rentabilidad de la empresa BRALCO CONTRATISTAS GENERALES S.R.L, distrito TRUJILLO 2015**, en Trujillo – Perú. Se utilizó como métodos de investigación analítico y descriptivo a través de instrumentos como la observación, entrevista y la documentación. Como conclusión se pudo obtener un total de 2.37 en la matriz EFE y 2.12 en la matriz EFI significando que la empresa no está prestando atención a lo que ocurre dentro y fuera de ella. Finalmente, el patrimonio de la empresa resalta un incremento del capital, se mejorará en un 20% conforme a las utilidades de la organización ya acumuladas, y se estima una utilidad del 2015 mayor al 2014. A través del plan estratégico las utilidades pertenecientes a los periodos enero-abril del 2016 aumentó en un 96.14% en comparación los meses de enero-abril del 2015, lo que significa que la compañía logra resultados favorables, todo eso a su aplicación gracias a la inyección de nuevas ocupaciones que se propusieron y además el análisis de cada proveedor y a las licitaciones ganadas logra alcanzar mejores costos en las obras civiles.

Finalmente, el estudio de SANTOS (2016) busco la **implementación de un Plan Estratégico para poder lograr aumentar la rentabilidad de la empresa de transportes AVE FENIX SAC**, en Trujillo – Perú. Utilizando como métodos de investigación analítico y descriptivo a través de instrumentos como la observación, entrevista y la documentación. Como resultado los Ratios Financieros muestra específicamente que en cuanto al ratio de liquidez, por cada sol de déficit, la compañía cuenta con 0.87 soles para cubrilo, el capital de trabajo éste es negativo teniendo -1076990.84 en el año 2014, a la vez teniendo una rentabilidad de las ventas de 1.53%. Así en cuanto a los principales competidores ocupan el 20% del mercado, sin embargo, el Competidor “CRUZ DEL SUR” tiene presencia en el mercado del 23% y seguido se encuentra el competidor “LINEA SA” con el 20%.

Posteriormente cuando debió implementar de las estrategias seleccionadas se debieron también orientar cada objetivo a las políticas necesarias relacionadas para estimar los insumos necesarios. Finalmente, el análisis económico otorga conclusiones beneficiosas que apoyarían el crecimiento de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC en el nuevo mercado Turístico del norte del país y así aumentar su rentabilidad con un crecimiento del 20% de sus utilidades.

1.3. TEORIAS RELACIONADAS AL TEMA

A continuación, se explicarán los términos importantes del Planeamiento Estratégico, así como los instrumentos empleados para el análisis, tanto de forma externa como interna, y las matrices usadas para en el curso de selección de estrategias.

Como primer término, hablamos del **Plan Estratégico** como el documento que nos servirá para reunir lo que un Planeamiento Estratégico ha observado y enunciado para la compañía, y que ayudar de guía obligada y duradera del trabajo de la organización. Si hablamos de plan estratégico del negocio, podemos tomar referencia de un plan maestro que recopila las elecciones estratégicas que se ha concluido “ahora” para luego posteriormente la alta dirección pueda implementarlas a futuro, con el fin de desarrollar una organización más competitiva y lograr cumplir los requerimientos de sus diferentes grupos de intereses. (Sainz de Vicuña, 2012). Por otro lado, el

Planeamiento Estratégico, es referente a un desarrollo dinámico que otorgue a una compañía clarificar su visión, misión, metas, estrategias y los objetivos analizando la situación externa e interna, para desarrollar y determinar los indicadores que reflejara en qué momento se lograra y se analizan los resultados alcanzados y se comparara contra los indicadores mejorando permanentemente los planes de acción y la estrategia. (Apaza, 2008)

El planeamiento estratégico explica las próximas propiedades: **Por la naturaleza del proceso** necesita ser Interactivo, ya que es un proceso documentado, que considera dentro de un negocio a personas clave; Iterativo, por ser un proceso que conforme se desarrolla se va corrigiendo en el tiempo. **Por las modificaciones que pudiera presentar el entorno**, de acuerdo a sus Escenarios, si es conveniente plantear diversas situaciones de acuerdo con su escenario y analizar los cambios que se puedan dar en el ambiente en el que se desarrolla la compañía; Contingencia, al reconocer alteraciones en los factores o criterios con la posibilidad que vuelvan a ocurrir los nuevos eventos que afecten al negocio. (D´ALESSIO IPINZA, 2015)

Asimismo, el **proceso estratégico** se debe desarrollar por medio de tres etapas que se valoran en el proceso del plan estratégico: Primero la etapa de la formulación, luego su implementación y finalmente la evaluación del plan (Anexo. Figura 20: Etapas del proceso estratégico). En **la etapa de la formulación** (planeamiento estratégico), se comienza con la formación por parte de la empresa de la Visión y Misión de la compañía, luego se deberá enunciar los intereses organizacionales, así como de los valores y el código de ética que la compañía desee tener, posteriormente la evaluación de los factores externos e internos que afecten a la empresa, luego el análisis del sector industrial y sus competidores de su sector, para luego identificar y seleccionar las estrategias específicas y finalmente la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo. En la **etapa de implementación** (dirección estratégica), guiará a la coordinación y organización de las estrategias externas e internas. Y finalmente la **etapa de la evaluación** (control estratégico), que se desarrolla desde el inicio del proceso iniciado y de los que forma parte las acciones de supervisión y los ajustes al plan propuesto para buscar cerrar brechas descubiertas entre lo planeado y lo ejecutado. (D´ALESSIO IPINZA, 2015)

En la **etapa del planeamiento estratégico**, Apaza, define a la **visión** como el camino que busca alcanzar la empresa a largo plazo y sirve de estímulo y guía para buscar las decisiones estratégicas de crecimiento. (Apaza, 2008). Mientras que D'alessio define la **visión** como el futuro deseado de una organización, que a la vez responde cuando la organización se pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Abarca como se pueda encontrar la empresa ahora y que es lo que desee ser a futuro bajo un análisis, y un enfoque de largo plazo que comprende una adecuada evaluación de la situación actual y futura del sector en el que se encuentre. (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

Además, la **Visión**, y su planeamiento abarca los términos de **siete características**: Comprensible, clara, realista, simple, ambiciosa y convincente; Conocida por todos; Proyectada a un efecto geográfico; Referida de tal manera que proporcione establecer un sentido de necesidad; Establecida en un horizonte de tiempo que nos conceda los cambios; Un desarrollado concepto claro que responda de adonde desea ir una compañía. Y por último la organización consolidara su visión si se realiza cuatro restricciones: Se fomenta su rol de promotor del proceso estratégico; Se genera su adecuado entendimiento y comunicación; Se dispone con un líder comprometido con personalidad, creencias, y valores, que promueva su cumplimiento; Se dispone con una cultura organizacional facilitadora (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

En cuanto a la **misión** de una organización, Kotler y Armstrong, es mencionado como un elemento vital de la planificación estratégica porque servirá de apoyo para formular objetivos minuciosos que servirán como guía a la empresa (KOTLER, y ARMSTRONG, 2013). Además, la misión también debe poseer las siguientes características fundamentales: Definir lo que es la organización, Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada, Ser lo necesariamente amplia para guiar el crecimiento creativo, Crear una personalidad propia de la organización y que le permita diferenciar de todas las demás, Servir de ámbito para estimar las actividades en curso, Que su expresión sirva para el entendimiento de todos, ocasionar un compromiso de la organización en aquellos que la lean. (D´ALESSIO IPINZA, 2015). Es un propósito general que “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de servicios atiende. Argumenta a la interrogante ¿qué se piensa que hace nuestro

negocio?”. Por su parte, una declaración de misión señala a la empresa, en términos amplios, las fronteras de las actividades que esta necesita. (Kaplan y Norton, 2008).

Por otro lado, las organizaciones deben realizar evaluaciones tanto externas como internas, ante esto la **evaluación externa**, señala D’Alessio, significa la indagación en su entorno y el análisis de la industria, también esta práctica guía a reconocer y evaluar las tendencias y eventos que se encuentra más allá del control de una organización. (D’ALESSIO IPINZA, 2015). Se reconoce como el proceso que nos permite llegar a un conocimiento preciso del contexto institucional, mediante el reconocimiento de los factores que pueden incluir en el desarrollo; conocimiento indispensable para anteponerse a las amenazas y aprovechar las oportunidades que brinda al ambiente externo y como podría llegar a configurarse con el pasar del tiempo, identificando sus implicaciones en el contorno institucional. (Sainz de Vicuña, 2012).

En la **evaluación externa** se consideran categorías de factores externos claves con la intención de determinar el dominio del entorno en la compañía que se investiga y analiza su sector global por medio del análisis del entorno:

- Una de las formas iniciales para realizar esta evaluación es a través del **Análisis PESTEC**, que se desglosa con sus iniciales por: Fuerzas políticas, legales y gubernamentales, (P), relacionado a los acuerdos relacionados, así también a los fines de un negocio, a los procesos de poder alrededor de la organización así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados; Fuerzas económicas y financieras (E), que esta referente al cliente de un negocio y su poder adquisitivo y son de especial importancia para las actividades que estas realicen; Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S), Involucra valores, creencias, opiniones, estilos de vida y actitudes generados por consecuencia de las condiciones culturales, sociales, étnicas, demográficas y religiosas que existen en el entorno de la organización; Fuerzas tecnológicas y científicas (T), alusivo a la innovación de la organización científica constante, por la rapidez que esta presenta para el cambio, la aceleración del negocio en su progreso tecnológico, y la gran divulgación del conocimiento, que desencadenan la necesidad de adaptación y mejoramiento permanente; y finalmente las

Fuerzas ecológicas y ambientales (E) que son fuerzas que alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias ácidas y el efecto invernadero, impulsadas por entidades que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta; y finalmente las Fuerzas competitivas (C); formándose de esa manera el conocido análisis $PESTEC = PESTE + C$. (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

Posteriormente, se especifica las matrices de evaluación.

- Dentro de ellas destaca la **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**, que se encarga considerar los factores externos de la empresa, permitiendo evaluar y resumir la información social, económica, ambiental, demográfica, gubernamental, legal, política, tecnológica y competitiva. Esta información es la fuente para el progreso y desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos, o Matriz EFE, donde resume las oportunidades y amenazas reconocidas en la evaluación externa, a las que se otorga un peso por su relevancia e importancia para que finalmente la suma de todos los pesos sume 1. Luego, se clasifica el nivel de respuesta de las estrategias actuales ante estas situaciones, dando un valor de 1 si la respuesta es pobre, hasta 4 si es altamente eficaz. La suma ponderada de cada oportunidad y amenaza será un indicativo de la capacidad de las estrategias actuales para atender a las condiciones del entorno (Anexo. Tabla 53: Formato de MEFE) (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

- También se encuentra la **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**, que señala las calificaciones y los pesos ponderados totales para que los competidores pueden ser comparados con la compañía en estudio. Los resultados logrados son, igualmente, la imagen del perfil competitivo en el sector, y presentan la situación actual. Este resultado ayuda para reconocer estrategias previo al desarrollo del proceso estratégico. Las marcas de referencia que muestran las organizaciones que dirige buenas prácticas en el sector son necesarios para la evaluación estratégica de lo que sucede en el sector industrial. (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

Luego del procedimiento de la evaluación externa, y el empleo de matrices, se sigue a la **evaluación interna**, que se encuentra dirigido a la definición de

estrategias que conduzcan a reforzar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se haga ventajas competitivas por medio de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se inicia el análisis interno previo llamado AMOFHIT. (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

- Como se había hablado el **análisis AMOFHIT**, permite recoger y reconocer información de la compañía referente a la administración y gerencia (A), luego marketing y ventas (M), así también operaciones/producción y logística (O), también finanzas/contabilidad (F), por otro lado, los recursos humanos de la organización (H), luego los sistemas de información y comunicaciones (I) y finalmente la tecnología e investigación y desarrollo (T). Esta información servirá para desarrollar el análisis interno.

Posteriormente, se especifica la matriz de evaluación.

- Dentro de ellas destaca la **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**, que otorga, de un lado, abreviar y valorar las primordiales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la compañía y, así también, ofrece un origen para registrar y estimar las relaciones entre esas áreas. Para el uso de la matriz EFI se necesita un análisis intuitivo en el desarrollo, puesto que la comprensión empírica de los factores incluidos es más vital que los valores resultantes (Anexo. Tabla 55: Formato de MEFI). El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente: (a) realización de un registro de los factores de éxito clave reconocidos en el proceso de valoración interna entre 10 y 20 factores internos, asignando un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores y por ultimo sumar todos los pesos = 1.0; (b) atribuir un valor de 1-4 a cada factor: 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor 2 Debilidad menor 1 Debilidad mayor; (c) Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso crea un peso ponderado; (d) sumar los pesos ponderados de cada factor; (e) definir el puntaje ponderado total para la compañía. (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

Asimismo, originado por la visión, se fijan los objetivos de largo plazo (OLP), que reflejan previo a una implementación de las estrategias externas específicas escogidas puedan lograr los efectos que una compañía espera obtener, las cuales se dirigen hacia la visión determinada. La extensión de acuerdo al tiempo

para estos objetivos y sus estrategias será dispuesta por la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida, y a la vez deberá estar ligado con la visión. (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

Además de los análisis que se realizan, otras matrices para la generación y elección de estrategias.

- Dentro de ellas destaca la **Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas (Matriz FODA)**, las cuales nos dirige hacia la visión constituida ya que dentro de la matriz se reflejan los efectos que la corporación dentro de un determinado tiempo propuesto espera cumplir luego de implementar las estrategias externas específicas establecidas. El límite de tiempo y las estrategias para estos objetivos debe ser ligado con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida. Para hacer la matriz FODA, se transcribe directamente en esta las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades obtenidas en la matriz EFI; con esto se originan las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; buscando, evitando, explotando y confrontando, la composición de los factores críticos de éxito, respectivamente (Anexo. Tabla 56: Formato de la Matriz FODA), muestra una manera de desarrollar el emparejamiento para el caso FO; así también se desarrollan para FA, DO, y DA. (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

- Luego la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), se muestra con dos ejes que unen factores referentes a la fortaleza de la industria y estabilidad del entorno y dos ejes que unen factores relativos a la fortaleza financiera y ventaja de su competencia de la compañía en extremos de alto y bajo que constituyen un marco de cuatro cuadrantes, cada uno coligado con una actitud estratégica básica: defensiva, conservadora, agresiva o competitiva. El resultado del uso de esta matriz nos hace conocer la actitud estratégica más beneficiosa para la organización (Anexo. Figura 23: Formato de la matriz PEYEA). Para hacer la matriz PEYEA se siguen los siguientes pasos: Seleccionar las variables pertenecientes para establecer cada grupo de fortalezas, Se otorga valores numéricos: Si son semiejes IS y

FS, los valores van de 1 (peor) a 6 (mejor); si son semiejes CA y ES la clasificación va de -1 (mejor) a -6 (peor), Se mide los puntajes ponderados promedio de casa semieje y gráficos, Se hace una suma algebraica de cada eje (X e Y) y definir un único punto en la matriz, Se dibuja un vector desde el origen hasta el punto identificado en el punto anterior. (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

- Asimismo, después de la elaboración de la Matriz MEFE y MEFI se desprende la Matriz Interna – Externa (IE), que nos proporciona establecer una actitud estratégica en la cual se dirige la industria. Esta se divide en tres niveles (a) crecer y construir, (b) conservar y mantener y (c) cosechar o enajenar. La matriz se apoya en la unión de dos dimensiones claves, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (matriz EFE) y la Matriz de Evaluación de factores Internos (Matriz EFI), lo que a su vez deja contrastar los resultados de ambas. La matriz IE, como se muestra, consta de dos ejes, cada uno con tres sectores, que forman las nueve celdas. El eje x es referente al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje está dividido en tres sectores, que evidencia la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio: de 2.0 a 2.9, y fuerte: de 3.0 a 4.0. El eje y, que pertenece al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está separado en tres sectores, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.9, y alto: de 3.0 a 4.0, que muestran la disposición de la división para evitar amenazas y capitalizar oportunidades (Anexo. Figura 21: Formato de la matriz IE). (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

- Y también seguidamente se encuentra la **Matriz de la Gran estrategia (Matriz GE)**, que es otra herramienta necesaria que apoya a afinar y evaluar la elección beneficiosa de estrategias para la compañía. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es determinada por la posición competitiva de la compañía en dicho mercado, fuerte o débil y en expresiones de crecimiento del mercado, lento o rápido. Al analizar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes: (a) cuadrante I, donde la compañía posee una actitud competitiva fuerte en un mercado de desarrollo veloz; (b) II, una actitud competitiva débil en un mercado de desarrollo veloz; (c) cuadrante III,

que es una posición competitiva débil en un mercado de desarrollo pausado; (d) cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de desarrollo pausado. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la elección de la gran estrategia (Anexo. Figura 22: Formato de la matriz GE). (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

- Luego de las matrices habladas anteriormente continua la **Matriz de Decisión**, que, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son reunidas en una matriz, que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. La intención es retener las estrategias con mayor repetición y sumar estas repeticiones. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego utilizarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para evaluar cuán atractivas son con respecto a los factores clave de éxito. El criterio de retención varía, usualmente, las que se repiten 3 o más veces se eligen apartándose de las otras como estrategias de contingencia. Las estrategias 2, 3, y 5 se retienen por aparecer 3 o más veces. Las estrategias 1 y 4 se conservan como posibles estrategias de contingencia. Finalmente, será una decisión del estratega elegir también aquellas que se repitan 1 ó 2 veces, únicamente (Anexo Tabla 57: Formato de la matriz de decisión).

- Y para evaluar la atraktividad de las estratégicas se usa la **Matriz Cuantitativa Del Planeamiento estratégico (MCPE)**, que constituye una importante herramienta en la etapa de decisión en la elección de la estrategia. Esta herramienta nos hace seleccionar una mejor estrategia. Para ellos se da un valor a todos los factores claves reconocidos como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, lo cual signifique la suma total sea 1 y luego se evalúe como responde cada estrategia a estos factores, asignando valores de 1 (el menor) a 4 (el mayor) de acuerdo con el grado de atracción con esta estrategia con respecto a cada factor. Las estrategias que se elijan serán aquellas con un puntaje ponderado más alto, que resulta una acción más efectiva en respuesta a los factores existentes (Anexo. Tabla 58: Formato de la matriz MCPE). (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

- Y por último se encuentra la Matriz de Rumelt (MR), es filtro final para las estrategias retenidas que permitirá elegir aquellas que pasen todas las pruebas a lo largo de esta evaluación, y para esto se puede emplear una matriz de prueba de estrategias (Anexo. Tabla 59: Formato de la matriz de Rumelt MR), que se llamara matriz de Rumelt (MR). Se consiente las estrategias que pasan todas las pruebas. Si se permite alguna estrategia que no pasa uno de los estudios durante la implementación se corre el riesgo de afectar el desempeño de una o varias áreas clave de la empresa. Se podría aprobar una estrategia que sí cumple con los cuatro criterios de Rumelt que son: la consistencia donde la estrategia no debe reflejar objetivos y políticas mutuamente inconscientes; Consonancia donde la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; la Ventaja donde la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en área selectas de actividad; y por último la Factibilidad donde las estrategias no deben hacer un sobre costo en los recursos disponibles ni originar subproblemas sin solución. (D´ALESSIO IPINZA, 2015).

Posteriormente del uso y el empleo de distintas herramientas como las matrices, se realiza la formulación e implementación de las **Estrategias y Objetivos**, donde debe controlarse qué objetivos logran las estrategias finalmente retenidas (Anexo. Tabla 60: Formato de estrategias y objetivos de largo plazo). Podría darse el caso de que alguna estrategia no logre ninguno de los objetivos trazados, lo cual es poco probable. En ese caso, pasa a ser una estrategia de contingencia más. Se debe tomar en cuenta las estrategias que no fueron retenidas en alguna de las matrices filtro, si fuera necesario para su posible utilización. La matriz de decisión retuvo aquellas que hubieran aparecido en tres o más de las matrices, las que no lograron ese valor forma parte del tercer grupo de contingencia. Las que no lograron llegar a una valoración mínima de cinco en la MCPE conforman el segundo grupo de contingencia. Las que no lograron pasar cualquiera de las pruebas de Rumelt se llaman el primer grupo de contingencia. Si durante la implementación alguna de las estrategias que finalmente se retuvieron tuviera dificultades en ese proceso de implementación,

se debe evaluar cuáles de las estrategias de contingencias iniciando con las del primer grupo podrían adoptarse, de ser requeridas. (D'ALESSIO IPINZA, 2015).

Luego de tener claro los conceptos, procedimiento y metodología del plan estratégico, se procede a la especificación, conceptos y teorías fundamentales de la **rentabilidad**. La **rentabilidad** es condición de rentable y la habilidad de generar para una organización una renta, es decir al beneficio, ganancia, provecho o utilidad. La rentabilidad, por lo tanto, está referido al logro de ganancias a coste de una cierta inversión. (Real Academia Española). Según Gitman, la **rentabilidad** está referido al provecho de la empresa con los activos, las ventas o el capital. La importancia está en que para que una compañía exista con el pasar de un periodo se requiere generar utilidades. Esta situación requiere analizar los beneficios de la compañía referente a una la inversión de los propietarios inversores o nivel dado de ventas. (Gitman, 2009). Para Avila, **rentabilidad** son los esfuerzos del rendimiento que genera los capitales usados en una misma etapa determinada. Esto significa el balance entre los métodos usados para conseguirlo y el beneficio generado con el fin de estimar por la eficiencia de la acción realizada o permitir la selección entre alternativas, según que el análisis sea previamente o después (Avila, 2008). Por otro Dias entiende por **rentabilidad** como “la remuneración que una organización logra dar a los distintos elementos puestos a su disposición para realizar su actividad económica. Es una medida de la eficacia y eficiencia en el uso de esos elementos tanto financieros, como productivos como humanos”. (Dias, 2012)

Sin embargo, luego de mencionar conceptos y definiciones sobre la rentabilidad es necesario saber la **estructura de la rentabilidad** y para ello se toma en cuenta los criterios que toman una participación directa en la rentabilidad según Ávila (2008).

- El criterio del Plan General Empresarial de Contabilidad la estructura financieramente del siguiente modo: Los pasivos, que significa las responsabilidades actuales que una compañía debe atender en un plazo, y que por lo general una empresa siempre espera la disminución de recursos que puedan generar rendimientos o beneficios económicos en el futuro. Dentro de los pasivos se separa entre: El pasivo corriente y el pasivo no corriente. Por otro lado, tenemos al patrimonio neto que se

compone por la parte sobrante de los activos de la empresa, una vez restado todos sus pasivos. Abarca los resultados almacenados u otras variaciones que le afecten, así como aportes de los socios.

- Considerando la estructura económica, podemos mencionar a los activos que se llama así al total de recursos de que cuenta la organización para realizar sus operaciones; simbolizan los derechos que son posesión de la compañía y todos los bienes.

Una vez hablado de su estructura ahora será necesario indicar sobre los **principales estados financieros**, que son informes que usan las instituciones para mostrar la situación financiera, económica y los cambios que percibe un periodo determinado. Los componentes que comprenden los estados financieros son: El **balance general** es un estado financiero básico que señalar la posición financiera de un ente económico en un tiempo determinado. Abarca el pasivo, los activos y el patrimonio de la empresa en la fecha señalada (Dias, 2012). También se encuentra el **Estado de Ganancias y Pérdidas**, que es aquel que provee información referente a una situación económica pasada de una organización donde su fin es analizar las conclusiones de las operaciones de una compañía tras un tiempo específico (Apaza, 2011). Seguidamente también está el **Estados de Flujo de Efectivo** que refleja los efectos en los cambios de efectivo en un tiempo determinado. Finalmente, **Estados de Cambio en el Patrimonio Neto**, que reflejan las variaciones sucedidos en diferentes cuentas del patrimonio, en un periodo específico. (Ávila, 2008)

Después de mencionar a los estados financieros es necesario indicar los objetivos que estos tienen para un informe de rentabilidad: Apaza (2011) señala que los estados financieros **presentan** de forma razonable la información sobre la situación financiera de la empresa. También sirven de **soporte** para servir de apoyo a la gerencia en la elección de decisiones referente a la planeación, dirección, organización y control de la organización. Así también de ser una **herramienta** para analizar la rentabilidad de la empresa y finalmente su objetivo principal es **analizar** la estabilidad financiera de la compañía.

Apaza (2011) señala que son **importantes los estados** ya que son documentos importantes y con valor oficial que otorgan tener una idea muy estructurado

referente a las finanzas. Nos apoya no sólo a ver el pasado, sino a instruirse de éste para mejorar en tiempos posteriores. También nos posibilita estudiar de manera eficaz y clara en que se gastó de más y en qué se ahorró.

Luego de hablar de los estados financieros finalmente se hablará de las **ratios**, que son un conjunto de índices, producto de relacionar dos cuentas del estado de Ganancias y Pérdidas o del Balance. Las ratios otorgan datos que permite la elección de decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa (Gitman, 2009). Las ratios se utilizan para establecer la magnitud de las variaciones sufridas en la compañía durante un periodo de determinado.

- Las ratios están divididas en 4 grandes grupos: Las Ratios de liquidez, los cuales analizan la amplitud de la compañía para efectuar sus compromisos de corto plazo. Entre los cuales están: prueba ácida, liquidez general, capital de trabajo y liquidez absoluta. Las Ratios de Solvencia, que relacionan recursos y compromisos. Entre ellos: endeudamiento patrimonial, razón de endeudamiento, endeudamiento patrimonial a corto plazo y a largo plazo, calidad de deuda a largo y corto plazo, cobertura de gastos fijos y respaldo de las obligaciones al liquidar y cobertura de gastos financieros. También las Ratio de Utilidad y Rentabilidad, que analizan la amplitud de la compañía para obtener riqueza (rentabilidad financiera y económica). Entre las cuales tenemos: rentabilidad de las ventas (ROS), margen bruto o utilidad bruta, rentabilidad sobre el activo (ROA), rentabilidad del capital (ROE) y rentabilidad del patrimonio (ROE). Finalmente, las Ratios de Gestión, que miden el uso del activo y asemejan la cifra de ventas con el activo total, el activo circulante o elementos que los integren, el inmovilizado material, entre los cuales se encuentran: rotación de activos totales y de activo fijo, rotación de cuentas por cobrar, rotación de la caja y bancos. (Apaza, 2011)

Finalmente, una vez hablado de la planeación estratégica y la rentabilidad será oportuno mencionar su relación y la posibilidad que tiene el plan estratégico para incrementar la rentabilidad en las organizaciones. Podemos decir que el pensar estratégicamente da como resultado una serie de actividades para lograr una

máxima efectividad teniendo posibilidad la mejora de la rentabilidad dando un valor agregado y diferenciado, disminuyendo los costos haciendo el menor esfuerzo físico, para así, aumentar la utilidad de acuerdo a una planificación continua y mejorarla para aprovechar las oportunidades que presente en un futuro y lograr el éxito planteado de la empresa. (Ortega, 2008)

1.4. JUSTIFICACION

El análisis de indagación aplicado se **justifica teóricamente** porque busca demostrar circunstancias que dentro de una Planificación Estratégica son abordados y su posterior implantación es transmitida hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. También su **justificación practica** es idóneo y complementario ya que se busca implementar estrategias para mejorar la rentabilidad en la empresa, en un sector que se ha convertido ahora muy competitivo como es la seguridad privada. Por otro lado, la **justificación metodológica** radica en que la implantación de este plan será una herramienta que permita que a mediano y largo plazo la empresa CENTURY S.A.C se sienta respaldada y sin miedo a desaparecer del mercado, debido a la fuerte competencia que existe. Así también **económicamente**, este estudio busca aumentar la rentabilidad en la empresa CENTURY S.A.C por lo que la implantación del Plan Estratégico generara la aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de una serie de inversiones efectuada. Finalmente es necesario establecer que su **justificación cultural** desarrolla una cultura organizacional participativa y en el ámbito **social** permite un entorno laboral de respeto, reconocimiento y participación, así como brindar un trabajo de calidad para la mejora de la rentabilidad.

1.5. PROBLEMA

¿Cuál es el efecto de la implementación de un plan estratégico en la rentabilidad en la empresa CENTURY S.A.C?

1.6. HIPOTESIS

La implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar un Plan Estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

1.7.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar la rentabilidad de los años 2015, 2016 y 2017 de la empresa Century S.A.C
- Realizar un análisis interno y externo de la empresa Century S.A.C
- Formular el plan estratégico para medir el efecto en la rentabilidad de la empresa Century S.A.C
- Implementar el plan estratégico medir el efecto en la rentabilidad de la empresa Century S.A.C
- Evaluar el plan estratégico comparando la rentabilidad antes y después de su implementación en la empresa Century S.A.C

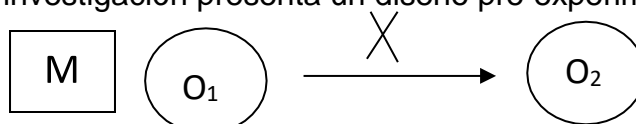
II. METODO

2.1. TIPO DE ESTUDIO

Es un estudio **aplicado**, porque se hace uso de conocimientos teóricos del planeamiento estratégico para dar solución a la realidad problemática de la compañía en estudio. A su vez es un estudio **experimental**, porque pretende medir el efecto de las variables de estudio; además de tipo **longitudinal** porque la información no es captada en un solo tiempo.

2.2. DISEÑO DE INVESTIGACION

La presente investigación presenta un diseño pre experimental:



M: Muestra

O1: Efectuar un diagnóstico de la rentabilidad actual de la Empresa Century S.A.C

X: Implementación del Plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa Century S.A.C

O2: Efectuar un diagnóstico de la rentabilidad de la empresa después de la aplicación de la variable independiente a la Empresa Century S.A.C.

2.3. VARIABLES DE OPERACIONALIZACIÓN

2.3.1. IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: PLAN ESTRATEGICO: Plan estratégico es un plan maestro que recopila las decisiones estratégicas que se ha concluido “ahora” para luego posteriormente la alta dirección pueda implementarlas a futuro, con el fin de desarrollar una organización más competitiva y lograr cumplir los requerimientos de sus diferentes grupos de intereses (Sainz de Vicuña, 2012).

VARIABLE DEPENDIENTE: RENTABILIDAD: La rentabilidad está referido al provecho de la empresa con los activos, las ventas o el capital. La importancia está en que para que una compañía exista con el pasar de un periodo se requiere generar utilidades. Esta situación requiere analizar los beneficios de la compañía referente a una la inversión de los propietarios inversores o nivel dado de ventas. (Gitman, 2009)

2.3.2. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala de Medición
P L A N E S T R A T E G I C O	Plan estratégico es un plan maestro que recopila las decisiones estratégicas que se ha concluido “ahora” para luego posteriormente la alta dirección pueda implementarlas a futuro, con el fin de desarrollar una organización más competitiva y lograr cumplir los requerimientos de sus diferentes grupos de intereses (Sainz de Vicuña, 2012).	Planeamiento Estratégico medido por los siguientes indicadores:		
		Direccionamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión 	Nominal
		Análisis PESTEC	<ul style="list-style-type: none"> • Política, gubernamental, y legal (P). • Económica y financiera (E). • Social, cultura, y demográfica (S). • Tecnología (T) • Ecológica y ambiental (E). □ Fuerzas Competitivas (C). 	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	4. Responde muy bien 3. Responde bien 2. Responde promedio 1. Responde mal	Ordinal
		Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	Ordinal
		Analisis AMOFHIT	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y gerencia • Marketing • Operaciones/Producción • finanzas • Recursos humanos • Informatica y comunicaciones 	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	Ordinal
		Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias FO • Estrategias DO • Estrategias FA • Estrategias DA 	Nominal
		Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	<ul style="list-style-type: none"> • Agresivo • Conservador • Defensivo • Competitivo 	Nominal

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala de Medición
P L A N E S T R A T E G I C O	Plan estratégico es un plan maestro que recopila las decisiones estratégicas que se ha concluido “ahora” para luego posteriormente la alta dirección pueda implementarlas a futuro, con el fin de desarrollar una organización más competitiva y lograr cumplir los requerimientos de sus diferentes grupos de intereses (Sainz de Vicuña, 2012).	Matriz InternaExterna (IE)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadrante I, II, IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido. • Cuadrante III, V, VII, Retener y Mantener. • Cuadrante VI, VII, IX, Cosechar o enajenar. 	Nominal
		MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	<ul style="list-style-type: none"> • Signos de interrogación • Estrellas • Vacas lecheras • Perros 	Nominal
		Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadrante I, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido. • Cuadrante II, Posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. • Cuadrante II, Posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento. • Cuadrante IV, Posición competitiva Fuerte en un mercado competitivo lento. 	Ordinal
		Matriz de Decisión	<ul style="list-style-type: none"> • M. FODA • M. PEYEA • M. BCG • M. IE • M.GE 	Nominal
		Matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	<ul style="list-style-type: none"> 4. Muy atractiva 3. Atractiva 2. Algo atractiva 1. Sin atractivo 	Ordinal
		Matriz de Rumelt (MR)	<ul style="list-style-type: none"> • Consistencia • Consonancia • Ventaja • Factibilidad 	Nominal
		Matriz de Ética (ME)	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos • Justicia • Utilitarismo 	Nominal

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional		Indicadores	Escala de Medición
R e n t a b i l i d a d	La rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de esta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades. (Gitman, 2009)	Rentabilidad medida por los siguientes indicadores:			
		Estados Financieros		Balance General	Razon
				Estado de Resultados	
		R e n t a b i l i d a d	Margen bruto ó Utilidad Bruta	$MB = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100\%$	Razon
			Rentabilidad de las ventas (ROS)	$ROS = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Ventas}} \times 100\%$	
			Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)	$ROA = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Total Activo}}$	
			Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	$ROE = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Total Patrimonio}}$	

Elaboración Propia.

2.4. POBLACION Y MUESTRA

La **población** para el **plan estratégico** estuvo conformada por 50 personas que laboran en la empresa CENTURY S.A.C, de los cuales 40 son empleados operativos y los 10 restantes administran la empresa y están encargados de las diferentes áreas en el cual se encuentra un jefe encargado por cada área de contabilidad, de operaciones, de recursos humanos, área comercial y el área de gerencia general. La **muestra** estuvo compuesta por un comité estratégico de 5 personas directas, de la cual lo conforma el gerente y un representante de cada área de la empresa en estudio. El **marco muestral** fue la información financiera de la empresa, siendo su **unidad de análisis** cada integrante del comité de la empresa en estudio. Se procedió a **excluir** a todos los trabajadores que no pertenecen al comité.

Así también, para el análisis de la **rentabilidad** se consideró como **población** la información financiera comprendido del año 2015 y hasta el 2017 de la empresa. La **muestra** fue censal ya que se considera toda la información contable de la empresa. El **marco muestral** estuvo compuesto por la información financiera de la empresa siendo su **unidad de análisis** por los estados financieros del año 2015, 2016 y del 2017 de CENTURY S.A.C. Se procedió a **excluir** a otra información que no sea referente a temas contables.

2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Para el logro de los objetivos específicos, se procedió a emplear las siguientes Técnicas y herramientas:

- Para evaluar la rentabilidad de la empresa se recurrió a **técnicas** de recolección de datos y la documentación contable de la empresa y su **tratamiento** a través de su análisis documental, la indagación y formulación de datos. Para el **procesamiento de los datos** se usó el ordenamiento y la clasificación, así también como el procesamiento computarizado. En los **instrumentos para recoger estos datos** se dio a través de la información financiera de la empresa Century S.A.C. (Ver Tabla 1: Estados De Situación Financiera De La Empresa Century SAC 2015-2017 y Tabla 2: Estados De Resultado De La Empresa Century SAC 2015-2017)

- Para el segundo objetivo específico, inicialmente se procedió a elaborar la visión, misión y valores de la empresa Century S.A.C (Ver Anexo D.3 Validación de la construcción de la Visión y D.4 Validación de la construcción de la Misión, Valores y Código de ética) , se procedió a capacitar al comité estratégico (Anexo D.2 Formato de la constancia de la capacitación al Comité Estratégico) en estos aspectos luego se aplicó la técnica de la entrevista guiada acorde a las interrogantes previamente establecidas en el marco teórico para estos fines y valorada por un grupo de expertos. (Ver Anexo C.1: Guía de entrevista del direccionamiento estratégico)

Para realizar un análisis del ambiente externo e interno de la empresa Century S.A.C, se procedió como en el caso anterior a capacitar al comité estratégico en la elaboración de las diversas matrices del planeamiento estratégico, luego se aplicó la técnica de la encuesta guiada (Ver Anexo C.2: Cuestionario de planeamiento estratégico) acorde a las interrogantes previamente establecidas en el marco teórico para estos fines y valorada por un grupo de expertos referidas (Ver Anexo C.3: Validación de instrumentos por expertos) a los siguientes análisis y matrices: Análisis PESTEC, Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), (Ver Anexo. Tabla 14: Matriz De Evaluación De Factores Externos De CENTURY SAC, Tabla 16: Matriz Del Perfil Competitivo y Tabla 17: Matriz De Evaluación De Factores Internos De La Empresa CENTURY SAC) (Ver Anexo Tabla 53, 54, 55: Formato de Matrices para el análisis Interno y Externo)

- Para formular el plan estratégico orientado a los objetivos de la empresa, se procedió a analizar los resultados obtenidos de todas las matrices empleadas en el planeamiento estratégico como son la Matriz FODA, Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), Matriz Interna – Externa (IE), Matriz de la Gran estrategia (Matriz GE), Matriz de Decisión, Matriz Cuantitativa Del Planeamiento estratégico (MCPE), Matriz de Rumelt (MR), y luego el consenso de ello o su promedio se registra en sus respectivos formatos analizándolas cuantitativa y cualitativamente sus resultados (Ver Anexo. Tablas 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 y Figuras 15, 16, 17: Formato de Matrices para la Formulación del Plan Estratégico).de esa forma poder

seleccionar la estrategia necesaria y qué medidas tomar para lograr cumplir los objetivos propuestos.

- Para implementar el plan estratégico en la empresa Century S.A.C. se recurrió al análisis de información. (Ver Tabla 28: Implementación Estratégica De La Empresa Century SAC)

- Para evaluar el plan estratégico y comparar la rentabilidad antes y después de su implementación en la empresa Century S.A.C. se realizó un análisis descriptivo comparando los ratios que servirán como indicadores para comprobar o no la mejora. (Ver Tabla 43: Ratios Financieros De La Empresa Century SAC Del Año 2015 Hasta El 2019) Así también como un análisis inferencial con el programa estadístico SPSS a fin probar la hipótesis formulada (Ver Tabla 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52: Análisis Inferencial Post Test y Anexo de documentos: D.7 Base de datos para prueba de SPSS)

2.6. METODO DE ANALISIS DE DATOS

Análisis descriptivos

Los datos analizados fueron tabulados en tablas de resultados, gráficos de barras y en las matrices del planeamiento estratégico. Analizando sus medidas de tendencia central según su escala de datos.

Análisis Inferencial

A fin de poder contrastar la hipótesis general se empleó el programa estadístico IBM SPSS que nos permitió realizar una prueba de normalidad de los datos para posteriormente identificar la significancia del Pre Test con el Post Test reconociéndose que el planeamiento estratégico desarrollado mejora la rentabilidad en la empresa Century SAC.

2.7. ASPECTOS ÉTICOS

En la presente investigación, se cumple con la veracidad de los datos descritos, y en los instrumentos a utilizar se considera a los individuos que participaron en el estudio, así como a solo tomar los datos consentidos por la compañía.

III. RESULTADOS

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

3.1.1 Razón social

EMPRESA DE SEGURIDAD INTEGRAL Y VIGILANCIA PRIVADA CENTURY S.A.C

3.1.2 Ubicación geográfica

La empresa CENTURY S.A.C. está situado en la provincia de Chimbote, en el distrito de Nuevo Chimbote, Departamento de Ancash, Av. Central Mza. B2 Lote 26. Urb. Las Casuarinas 2da. Etapa.

3.1.3 Actividad económica

La actividad a la que se dedica la empresa es a la prestación de servicios de protección y vigilancia a nivel nacional.

3.1.4 Breve reseña constitutiva

La Empresa de Seguridad Integral y Vigilancia Privada CENTURY S.A.C se constituyó el 3 de abril del 2013, presentando su expediente en cumplimiento a los requisitos establecidos en el procedimiento N° 60-A del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA-IN/SUCAMED) aprobado por Decreto Supremo N° 003-2012-IN del 23 de Diciembre del 2012; así también, presentando su Carta Fianza N° 0046-13 otorgada por el Banco MIBANCO a favor del Ministerio del Interior – SUCAMED, con vigencia hasta el 24 de Junio del 2018, a fin de garantizar las correctas obligaciones establecidas en el Reglamento de Servicios de Seguridad Privada que han sido encargadas por la organización, para después obtener la autorización de operación por parte de la jefatura Departamental de SUCAMED – LA LIBERTAD el 12 de junio del 2013, según la resolución N° 127-2013-SUCAMED-GSSP.

CENTURY S.A.C. es una sociedad anónima cerrada, con RUC 20540085383, pertenece al sector de seguridad privada, fue constituida en abril del 2013 en Trujillo por Rober Javier Gil Sevillano y su padre como fundadores y socios. Actualmente cuenta con 50 trabajadores. Ofrece trabajos de vigilancia privada y tiene un buen reconocimiento en el mercado gracias a sus directrices de eficacia, prevención, responsabilidad y disciplina.

Actualmente con más de 3 años laborando en el mercado de seguridad corporativo, mejorando cada año su concepto de seguridad y la forma de accionar sus operaciones para brindar un trabajo de calidad.

Fue creada con el propósito de proteger los bienes de los usuarios que depositan dicha confianza y responsabilidad a nuestra institución. La empresa plantea proyectar su crecimiento armónico, acorde con sus recursos y medios contribuyendo al desarrollo empresarial del país.



FIGURA 1: VISTA EXTERIOR DE LA OFICINA DE LA EMPRESA CENTURY SAC
FUENTE: La empresa Century SAC

3.1.5 Descripción Organizacional

La empresa CENTURY S.A.C está constituida de la siguiente manera:

La Gerencia General

Es el área de más alta jerarquía en la empresa, que representa a la misma en todos los asuntos relacionados a Century SAC. El Gerente General no puede dedicarse por cuenta propia o ajena al mismo género de negocios que constituye el objeto de la sociedad.

El ingeniero Rober Javier Gil Sevillano, representante legal de la empresa el cual actúa en nombre de esa empresa para realizar diversos trámites, es también el gerente general de CENTURY S.A.C.



FIGURA 2: ÁREA DEL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA CENTURY SAC
FUENTE: La empresa Century SAC

El Área de Contabilidad

Es el departamento encargado de llevar a cabo el registro de todas y cada una de las operaciones que realiza la empresa mensualmente en el Sistema Contable de la misma, así como determinar sus derechos y el grado de compromisos que tiene frente a terceros durante el ejercicio económico.

La persona encargada de este departamento es la contadora Giovanna Cueva Fuentes, cuya función es la de brindar información y asesoramiento al Gerente General en materia económica, financiera y tributaria, que es la base para una toma de decisiones adecuada.

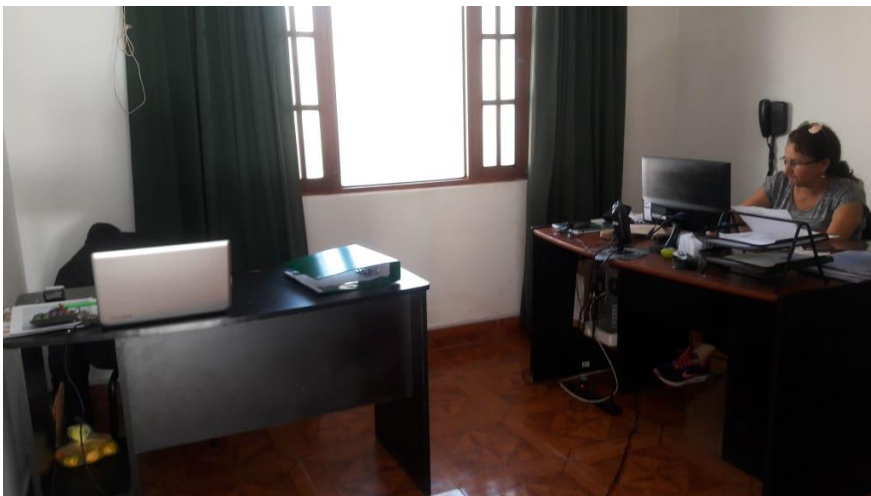


FIGURA 3: ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA CENTURY SAC
FUENTE: La empresa Century SAC

El Área de Recursos Humanos

Es el órgano encargado del abastecimiento de los recursos humanos idóneos para la empresa, aplicando políticas de reclutamiento de acuerdo al perfil solicitado por cada área solicitante, además de realizar las evaluaciones constantes de los trabajadores que permita cumplir con los objetivos de la empresa, además de capacitar y desarrollar programas que vaya en función al mejoramiento del desempeño de los trabajadores.

La persona encargada de este departamento es la contadora Giovanna Cueva Fuentes, que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de Century S.A.C

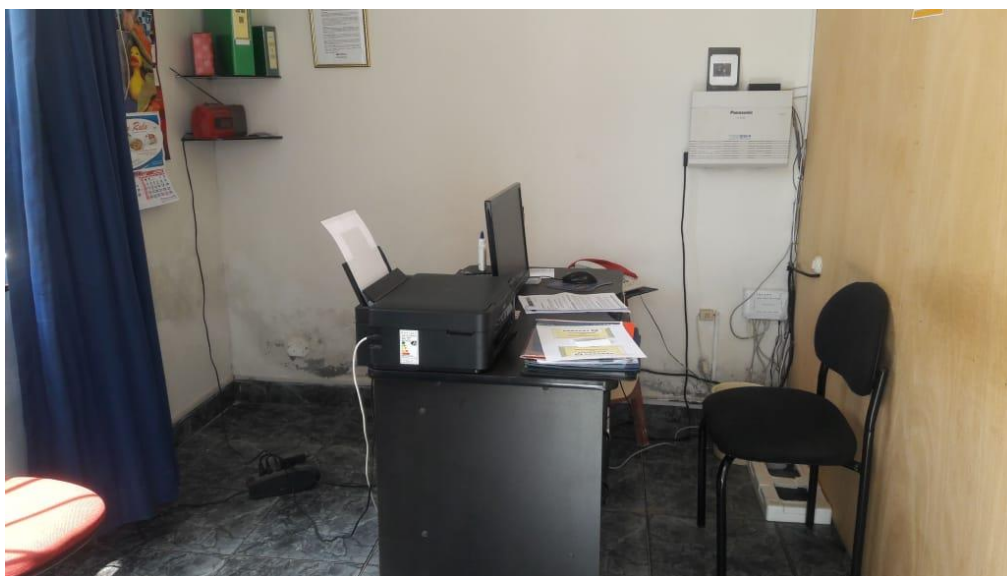


FIGURA 4: ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA CENTURY SAC

FUENTE: La empresa Century SAC

El Área de Operaciones

Es el departamento que tiene el principal objetivo de encontrar una o varias ventajas competitivas para la compañía, teniendo como prioridad ser lo más diferenciadas de la competencia y más sostenibles en el tiempo.

El representante de esta área es el Técnico de la Policía Nacional del Perú, Víctor Aspilcueta Espinoza el cual, junto con el asesor de seguridad de la empresa, el teniente del Ejército Peruano Gino Varesse Liza, se encargan de todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de esta que generan servicio que se ofrece a los clientes.

El Área Comercial

El departamento comercial es la encargada de atraer clientes a las empresas y, a su vez, lograr una rentabilidad adecuada a través de una elección de manera adecuada a las personas indicadas que pueda garantizar que se lleven a cabo exitosamente las tareas comerciales de la organización.

El encargado de esta área es la administradora Rosamaría Tuesta Cuba, el cual enfoca sus esfuerzos para lograr una eficaz gestión para el cumplimiento de los objetivos, que pertenece al ámbito de actuación y de decisión de la empresa influyendo considerablemente en la estructura empresarial.

3.1.6 Organigrama

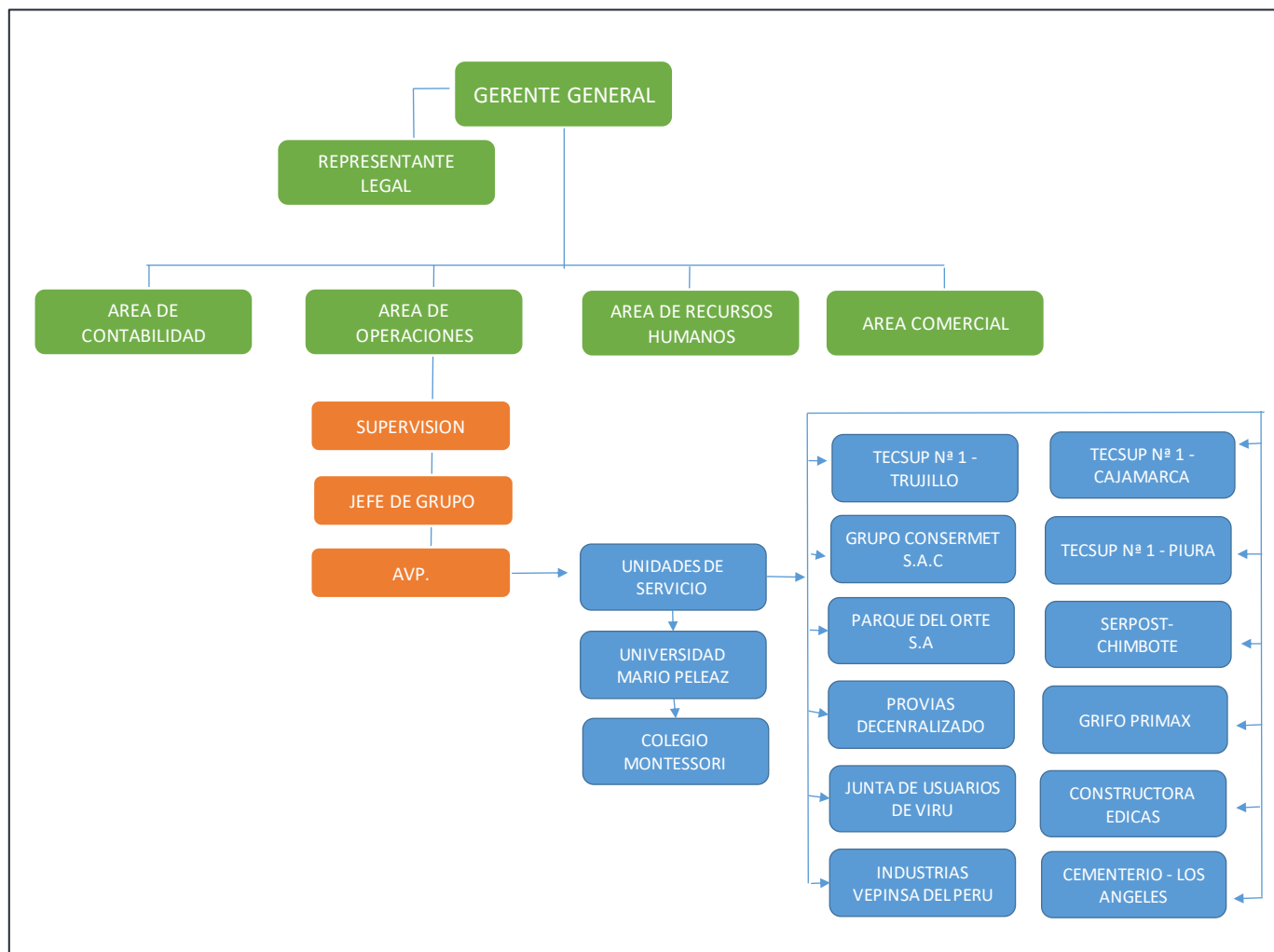


Figura 5: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD INTEGRAL Y VIGILANCIA PRIVADA CENTURY S.A.C

Fuente: Información Proporcionada por la empresa de Seguridad Integral y Vigilancia

Privada Century S.A.C

Elaboración: Propia

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Antes de iniciar la aplicación del Plan Estratégico, será necesario determinar el Direccionamiento Estratégico de la empresa para que esta sirva como guía al presente estudio en su desarrollo. Primero, se procede a capacitar al Gerente General Robert Gil Sevillano, el cual es miembro del comité estratégico, en las preguntas que se le hará para determinar la misión, visión y los valores de Century S.A.C.

A través de la técnica de la entrevista guiada acorde a las interrogantes previamente establecidas para estos fines y valorada por un grupo de expertos, se pudo determinar lo siguiente.

3.2.1 Identificación y descripción de la Misión

Luego de la entrevista dirigida a Robert Javier Gil Sevillano, gerente general, se ha podido definir la misión, esta es la base para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la empresa. La misión de CENTURY S.A.C, dice:

“Contribuir con la seguridad personal, el resguardo de los bienes y del entorno de nuestros clientes. La vocación de servicio y que este proporcione a nuestros clientes seguridad, vigilancia y control en el momento y lugar que sea requerido, contribuyendo a mantener el estado de confianza y seguridad que permita a sus clientes desarrollar sus actividades en forma normal.”

3.2.2 Identificación y descripción de la Visión

Luego de la entrevista dirigida a Robert Javier Gil Sevillano, gerente general, se ha podido definir la visión proyectada en un plazo de 5 años. La misión de CENTURY S.A.C, dice:

“Lograr en los próximos 5 años ser una de las empresas de seguridad líder en el mercado de la seguridad privada por ofrecer un servicio de seguridad diferenciado, con altos estándares de calidad y eficiencia. Cumpliendo con las necesidades y exigencias de las distintas empresas que desean un servicio de seguridad óptimo”

3.2.3 Identificación y descripción de los Valores

Luego de la entrevista dirigida a Rober Javier Gil Sevillano, gerente general, se ha podido definir los valores de la empresa. Los valores de CENTURY S.A.C, se definen en lo siguiente:

3.2.3.1 Servicio: Debe ser una actitud permanente en los funcionarios de la Organización.

3.2.3.2 Respeto: Frente a la Organización y al objeto del contrato, respondiendo efectivamente los requerimientos del Sistema.

3.2.3.3 Lealtad: Por nuestra Organización y hacia nuestros clientes.

3.2.3.4 Honestidad: Transparencia en el manejo de nuestros procesos.

3.2.3.5 Justicia: Mantener el derecho de nuestros colaboradores.

3.2.4 Identificación del Código de Ética

- Los funcionarios de la empresa deberán tener como guía los más altos valores de la ética y deberán demostrar honestidad, respeto, sinceridad, integridad, y confianza en su desempeño profesional.
- Los funcionarios desarrollarán sus actividades de acuerdo con las normas establecidas en el reglamento de trabajo de la empresa y bajo las leyes del Perú.
- Ningún funcionario deberá divulgar información confidencial que se le haya suministrado, salvo bajo requerimiento legal.
- Ningún funcionario deberá usar directa o indirectamente información confidencial de su empleador o cliente para fines competitivos o que de alguna manera pueda perjudicar sus intereses.
- Los funcionarios deberán abstenerse de utilizar el nombre, emblema o sello oficial de la empresa para cualquier finalidad que no haya sido expresamente autorizada por esta.
- Los funcionarios deben proteger los intereses de los clientes, mantener en estricta reserva los resultados o información que les concierne, siempre y cuando esto sea consistente con el bienestar público y la ética profesional.

- Los funcionarios que identifiquen algún conflicto entre sus obligaciones con el empleador o cliente y su ética profesional, deberán corregir tal situación o renunciar.
- Ningún funcionario obtendrá ganancias derivadas de los servicios prestados ni ningún otro beneficio que pueda surgir de los mismos.

PRIMER OBJETIVO: Evaluar la rentabilidad de la empresa Century S.A.C**ANALISIS DESCRIPTIVO - PRE TEST****ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CENTURY SAC 2015-2017****TABLA 1: ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CENTURY SAC 2015-2017**

ACTIVO	2015	2016	2017
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	228,481.79	231,629.87	255,541.18
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	56,814.61	64,913.01	76,520.53
Ctas.p.Cobrar al Personal, Acc,Dirc y Grte.			
Cuentas por Cobrar Diversas			
Servicios y otros contratados por anticipado	2,018.63	2,854.14	5,266.26
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	287,315.03	299,397.02	337,327.96
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	547,991.48	567,376.48	576,076.98
Inversiones Intangibles			
Menos: Depreciacion y Amortizac. Acum.	-101,215.25	-102,472.85	-103,367.08
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	446,776.23	464,903.63	472,709.90
TOTAL ACTIVO	734,091.27	764,300.65	810,037.87
PASIVO	2015	2016	2017
PASIVO CORRIENTE			
Tributos y Aportes al SP y de Salud por Pagar	45,969.55	31,554.27	30,410.26
Vacaciones por Pagar		13,026.00	
Remuneraciones y Participaciones por Pagar			
Beneficios Sociales de los Trabajadores	17,283.64	14,562.86	12,670.15
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	41,842.82	39,646.43	51,393.29
Cuentas por Pagar Acc,Dirc y Grte.	68,072.99	30,973.91	45,495.23
TOTAL PASIVO CORRIENTE	173,169.01	129,763.47	139,968.92
PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas a Largo Plazo	244,498.46	249,247.29	253,387.90
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	244,498.46	249,247.29	253,387.90
PATRIMONIO			
Capital	258,593.64	265,793.64	265,793.64
Reservas			
Resultados Acumulados	47.13	57,830.15	119,496.25
Resultado del Ejercicio	57,783.02	61,666.09	31,391.15
TOTAL PATRIMONIO	316,423.80	385,289.89	416,681.04
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	734,091.27	764,300.65	810,037.87

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Century SAC

TABLA 2: ESTADOS DE RESULTADO DE LA EMPRESA CENTURY SAC 2015-2017

PERIODO	2015	2016	2017
Ventas	1,646,504.45	2,190,615.87	2,234,632.84
Menos : Costo de Ventas	-730,820.75	-940,195.18	-1,023,858.10
Utilidad Bruta	915,683.70	1,250,420.69	1,210,774.74
Gastos de Administración	-329,769.23	-500,598.34	-497,565.84
Gastos de Ventas	-468,002.83	-643,081.01	-600,261.39
Utilidad de Operación	117,911.64	106,741.34	112,947.51
Ingresos Financieros			
Gastos Financieros	-36,909.95	-19,575.52	-68,421.05
Otros Gastos	-747.49	-1,518.47	
Resultado antes de Impuestos	80,254.20	85,647.35	44,526.46
Impuesto a la Renta	-22,471.18	-23,981.26	-13,135.31
Resultado del Ejercicio	57,783.02	61,666.09	31,391.15

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Century SAC

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CENTURY SAC PERIODO 2015-2017

A continuación, se procederá a mostrar las variaciones porcentuales del estado de situación financiera para las distintas cuentas

TABLA 3: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CENTURY SAC

ACTIVO	PORCENTAJE			PASIVO	PORCENTAJE		
	2015	2016	2017		2015	2016	2017
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	31.12%	30.31%	31.55%	Tributos y Aportes al SP y de Salud por Pagar	6.26%	4.17%	3.79%
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	7.74%	8.49%	9.45%	Vacaciones por Pagar	0.00%	1.72%	0.00%
Ctas.p.Cobrar al Personal,Acc,Dirc y Grte.	0.00%	0.00%	0.00%	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	0.00%	0.00%	0.00%
Cuentas por Cobrar Diversas	0.00%	0.00%	0.00%	Beneficios Sociales de los Trabajadores	2.35%	1.92%	1.58%
Servicios y otros contratados por anticipado	0.27%	0.37%	0.65%	Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	5.70%	5.24%	6.40%
				Cuentas por Pagar Acc,Dirc y Grte.	9.27%	4.09%	5.67%
				TOTAL PASIVO CORRIENTE	23.59%	17.14%	17.43%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	39.14%	39.17%	41.64%	PASIVO NO CORRIENTE			
				Deudas a Largo Plazo	33.31%	32.92%	31.56%
ACTIVO NO CORRIENTE				TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	33.31%	32.92%	31.56%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	74.65%	74.23%	71.12%	PATRIMONIO			
Inversiones Intangibles				Capital	35.23%	34.16%	32.21%
Menos: Depreciacion y Amortizac. Acum.	-13.79%	-13.41%	-12.76%	Capitalización en Trámite (Utilidades)	0.00%	0.00%	0.00%
				Resultados Acumulados	0.01%	7.64%	14.88%
				Resultado del Ejercicio	7.87%	8.15%	3.91%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	60.86%	60.83%	58.36%	TOTAL PATRIMONIO	43.10%	49.94%	51.00%
TOTAL ACTIVO	100.00%	100.00%	100.00%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	100%

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Century SAC

DESCRIPCIÓN

Una vez evaluado los balances generales y estados de resultados, si observamos el año 2017, los rubros de activo corriente y no corriente, el 41.64% del activo corresponde al rubro corriente siendo representado por las cuentas por cobrar que han incrementado a 76,520.53 soles debido al atraso de pago de algunos clientes, por otro lado, el activo fijo representa 58.36% del total siendo representado por la adquisición de nuevos equipos lo cual ha significado que esa cuenta aumente.

Por otra parte, en el pasivo y capital, se puede afirmar que a través de los 3 años anteriores la empresa ha tenido que recurrir a préstamos bancarios los cuales ha ido cumpliendo, pero aun el porcentaje de deuda a largo plazo es considerable ya que representa el 31.56%. Con respecto al patrimonio representa el 51.00%, y esta se ha visto ha afectada por la baja utilidad que la empresa ha registrado pues de un crecimiento de 68,866.09 soles al 2016, en el 2017 se registró 31.391.15 soles. Esto también afecto el porcentaje de total patrimonio ya que de haber crecido un 20% del 2015 al 2016 y de haber registrado 49.94%, para el año 2017 solo significo un aumento de 8%.

A pesar de lo anterior, también es importante hacer notar el hecho de que el pasivo se haya mantenido en estos dos últimos años ya que de haber registrado un 23.59% en 2015, para el 2016 y el 2017 se registró un porcentaje de 17.14% y 17.43% respectivamente lo cual nos indica que no ha aumentado considerablemente, esto debido a que se ha tratado de mantener la misma cantidad del personal. Pero también podemos observar que las cuentas por pagar habían disminuido del 2015 para el 2016 con 41,842.82 soles a 39,646.43 soles siendo posible por los prestamos adquiridos, pero para el 2017 esta cuenta nuevamente ha ido a incrementar a 51,393.29 soles. También la deuda con el gerente general se ha incrementado a 45,495.23 soles.

Respecto del activo corriente, las cuentas más importantes están representadas por caja y bancos, cuentas por cobrar – clientes y aumento de la cuenta de servicios contratados con anticipación que ha registrado un aumento del 80% con respecto al 2016, registrándose en el 2017 5,266.26 soles.

Con respecto a las cuentas por cobrar, el aumento es de importancia, puesto que está yendo en aumento. Para terminar, la estructura del activo circulante ha representado un descenso en el último periodo ya que de haber mantenido un 60.86% y 60.83% en el 2015 y 2016 respectivamente, en el 2017 esta cuenta representa el 58.36% ya que en el activo corriente las cuentas en cajas y bancos y las cuentas por cobrar han aumentado con respecto al año anterior.

Con el activo fijo, es poco lo que se puede comentar: se trata del renglón correspondiente al mobiliario y equipo que necesita la empresa para operar, y su participación permanece bastante constante a través de los tres años en estudio, lo que demuestra que la organización se ha especializado en la actividad comercial, que es en realidad para lo que se concibió. Es pertinente recalcar que las instalaciones físicas que ocupa la empresa son propias.

En cuanto al Pasivo no hay mayores comentarios, sino los de las cuentas por pagar que para el año 2017 ha ido disminuyendo, pero no de una manera tan significativa. Actualmente la empresa ha incurrido en cuatro préstamos bancarios de los cuales 3 aún se está atendiendo.

Finalmente en cuanto a los resultados del ejercicio en el año 2015 y hasta el 2016 iba en aumento pero para el último año disminuyó considerablemente, y esto se debió a que los intereses y las amortizaciones de los préstamos serán más fuertes en los años 2017 y 2018, además que las ventas registradas no han incrementado considerablemente ya que de haber registrado un aumento del 30% con los ingresos de 1,646,504.45 soles en el 2015 a 2,190,615.87 soles en el 2016, para el 2017 solo se incrementó en un 5% con un 2,234,632.84 soles.

TABLA 4: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CENTURY SAC

VARIACION ABSOLUTA

ACTIVO	Variación Absoluta	Variación Absoluta	PASIVO Y PATRIMONIO	Variación Absoluta	Variación Absoluta
	2016-2015	2017-2016		2016-2015	2017-2016
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	3,148.08	23,911.30	Tributos y Aportes al SP y de Salud por Pagar	-14,415.28	-1,144.01
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	8,098.39	11,607.52	Vacaciones por Pagar	13,026.00	-13,026.00
Ctas.p.Cobrar al Personal,Acc,Dirc y Grte.	0.00	0.00	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar Diversas	0.00	0.00	Beneficios Sociales de los Trabajadores	-2,720.78	-1,892.72
Servicios y otros contratados por anticipado	835.51	2,412.12	Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	-2,196.39	11,746.86
			Cuentas por Pagar Acc,Dirc y Grte.	-37,099.08	14,521.32
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	12,081.99	37,930.94	TOTAL PASIVO CORRIENTE	-43,405.54	10,205.45
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	19,385.00	8,700.50	Deudas a Largo Plazo	4,748.83	4,140.61
Inversiones Intangibles	-	-	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	4,748.83	4,140.61
Menos: Depreciacion y Amortizac. Acum.	-1,257.60	-894.23	PATRIMONIO		
			Capital	0.00	0.00
			Reservas	0.00	0.00
			Resultados Acumulados	57,783.02	61,666.09
			Resultado del Ejercicio	3,883.07	-30,274.94
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	18,127.40	7,806.27	TOTAL PATRIMONIO	61,666.09	31,391.15
TOTAL ACTIVO	30,209.39	45,737.21	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	23,009.39	45,737.21

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Century SAC

DESCRIPCIÓN

Con base en los resultados del análisis vertical, es posible ahora discutir respecto de las diferentes partidas que conforman el balance general. Para ello, se tomarán las mismas cuentas que se analizaron anteriormente.

Respecto del activo corriente, es claro que el incremento registrado entre los años fiscales 2015, 2016 y 2017 se debe mayoritariamente al incremento en las cuentas por cobrar. La partida caja y bancos también han ido aumentando.

En el activo fijo, no hubo variación (período 2015 – 2016). Se puede afirmar que el incremento en el activo total para el período comprendido entre el año fiscal 2016 y 2017 se debió casi en su totalidad al aumento de las cuentas por cobrar comerciales.

En el caso de los pasivos, el incremento registrado entre los años fiscales 2015 y 2017 se debe al gran aumento registrado en las cuentas por pagar. Cabe recalcar que el flujo de efectivo para la empresa, ha sido en parte por las letras en descuentos que hemos ingresado al banco.

ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA CENTURY SAC PERIODO 2015-2017

Al igual que en el acápite anterior, se muestran las variaciones para las distintas cuentas a través del tiempo, tanto vertical como horizontalmente.

TABLA 5: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA CENTURY SAC. PERIODO 2015-2017

PERIODO	PORCENTAJE		
	2015	2016	2017
Ventas	100.00%	100.00%	100.00%
Menos : Costo de Ventas	-44.39%	-42.92%	-45.82%
Utilidad Bruta	55.61%	57.08%	54.18%
Gastos de Administración	-20.03%	-22.85%	-22.27%
Gastos de Ventas	-28.42%	-29.36%	-26.86%
Utilidad de Operación	7.16%	4.87%	5.05%
Ingresos Financieros	0.00%	0.00%	0.00%
Gastos Financieros	-2.24%	-0.89%	-3.07%
Otros Gastos	-0.05%	-0.07%	0.00%
Resultado antes de Impuestos	4.87%	3.91%	1.99%
Impuesto a la Renta	-1.36%	-1.09%	-0.59%
Resultado del Ejercicio	3.51%	2.82%	1.40%

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Century SAC

Elaboración: El propio Autor

DESCRIPCIÓN

En relación con el costo de ventas, se puede palpar cómo su participación es constante a través del tiempo, al igual que la utilidad bruta prácticamente es constante con ciertas variaciones.

El renglón de gastos muestra un comportamiento a aumentar conforme las ventas aumenten en el sentido de que éstos representaron con los de administración y de ventas un 48.45% en el 2015, el – 52.21% en el 2016 y el - 49.13 % en el 2017. Los gastos financieros también están hacia la baja, pero en el último año esta se incrementó de un -0.89% en el 2016 a un -3.07% al 2017 esto debido a los interés y amortizaciones que se ha tenido que atender de los prestamos adquiridos. Para terminar, respecto a los resultados antes de impuestos esta ha tenido un comportamiento en descenso ya que de registrarse un 3.51% en el 2015 en el último año disminuyo a 1.40% lo cual la utilidad disminuyo considerablemente en el 2017.

TABLA 6: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA CENTURY SAC. PERIODO 2015-2017.-VARIACION RELATIVA

PERIODO	Variación Absoluta	Variación Absoluta
	2016/2015	2017/2016
Ventas	544,111.42	44,016.97
Menos : Costo de Ventas	-209,374.43	-83,662.92
Utilidad Bruta	334,736.99	-39,645.95
Gastos de Administración	-170,829.11	3,032.50
Gastos de Ventas	-175,078.18	42,819.62
Utilidad de Operación	-11,170.30	6,206.17
Ingresos Financieros	0.00	0.00
Gastos Financieros	17,334.43	-48,845.53
Otros Gastos	-770.98	1,518.47
Resultado antes de Impuestos	5,393.15	-41,120.89
Impuesto a la Renta	-1,510.08	10,845.95
Resultado del Ejercicio	3,883.07	-30,274.94

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Century SAC

Elaboración: El propio Autor

TABLA 7: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA CENTURY SAC. PERIODO 2015-2017.-VARIACION ABSOLUTA

PERIODO	Variación Absoluta	Variación Absoluta
	2016/2015	2017/2016
Ventas	33.05%	2.01%
Menos : Costo de Ventas	28.65%	8.90%
Utilidad Bruta	36.56%	-3.17%
Gastos de Administración	51.80%	-0.61%
Gastos de Ventas	37.41%	-6.66%
Utilidad de Operación	-9.47%	5.81%
Ingresos Financieros	0.00%	0.00%
Gastos Financieros	-46.96%	249.52%
Otros Gastos	103.14%	-100.00%
Resultado antes de Impuestos	6.72%	-48.01%
Impuesto a la Renta	6.72%	-45.23%
Resultado del Ejercicio	6.72%	-49.09%

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Century SAC

Elaboración: El propio Autor

DESCRIPCION

Las ventas para los años 2015-2016 han aumentado en 33.05%, pero en el año 2016 para el 2017 las ventas decayeron a razón de 2.01%, sin embargo, se registró 44,016.97 soles. A pesar de ello, entre los años fiscales 2015 y 2016 la utilidad bruta subió en 51.80%, pero para el año 2017 cayó a -0.61%. Si observamos el resultado del ejercicio disminuyó de manera considerable en el 2017 y esto concuerda con lo especificado en el análisis vertical.

En cuanto a los gastos financieros para el año 2017 aumentaron en 48,845.53 soles, esto fue debido a que los intereses y las amortizaciones de los prestamos son más fuertes para ese año.

EVALUACION DE LOS RATIOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CENTURY SAC. PERIODO 2015-2017

Todo lo discutido en los anteriores subtemas se refleja de manera y precisa en el anterior cuadro. Evidentemente la situación financiera de la empresa refleja que ha tenido una disminución significativa en su rentabilidad a lo largo de los años, más en el periodo 2016-2017, pudiendo afirmar que la empresa se encuentra en una situación que se puede definir de la siguiente manera: Que cada mes se llega a cumplir con las obligaciones, pero sin lograr márgenes de ganancia significativos para sus socios o accionistas. Para el análisis tomaremos las ratios que considero los más significativos para la presente tesis.

TABLA 8: RATIOS UTILIDAD Y RENTABILIDAD EMPRESA CENTURY SAC PERIODO 2015-2017

	2015	2016	2017
Ratios de Utilidad y rentabilidad			
<i>Margen bruto ó Utilidad Bruta</i>	55.61%	57.08%	54.18%
<i>Rentabilidad de las ventas (ROS)</i>	3.51%	2.82%	1.40%
<i>Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)</i>	7.87%	8.07%	3.88%
<i>Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)</i>	18.26%	16.31%	7.67%

Fuente: Información proporcionada por la Empresa CENTURY SAC

Elaboración: El propio Autor

Margen Bruta o Utilidad Bruta

Este indicador es elaborado por la relación utilidad bruta/ ventas. En la que se puede observar en el Figura N ° 2 un incremento en los periodos 2015 y 2016 con un 55.61% a 57.08% pero para el último año se registró una disminución de la utilidad bruta de la Century. S.A.C a un 54.18% ya que no se logró obtener suficientes ingresos de la venta para superar al año 2016 además que los costos aumentaron.

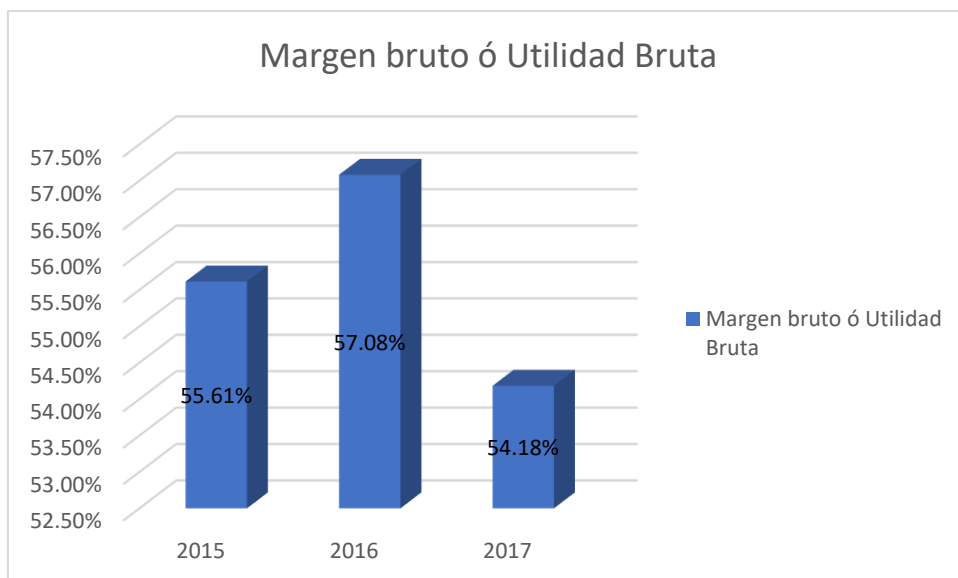


FIGURA 6:MARGEN BRUTO O UTILIDAD BRUTA- EMPRESA CENTURY SAC PERIODO 2015- 2017

Fuente: Información proporcionada por la Empresa CENTURY SAC

Elaboración: El propio Autor

Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)

Este indicador es elaborado por la relación **utilidad / activo total**. En la que se puede observar en el Figura N ° 3 un descenso de la rentabilidad de los activos de la empresa Century S.A.C de un 7.87% en el 2015 a un 3.88% en el 2017. Siendo una de las causas la caída de la utilidad de 61,666.09 soles en el 2016 a un 31,391.15 soles en el año 2017. Además, se puede explicar esta disminución por un aumento en las inversiones de activos no corrientes

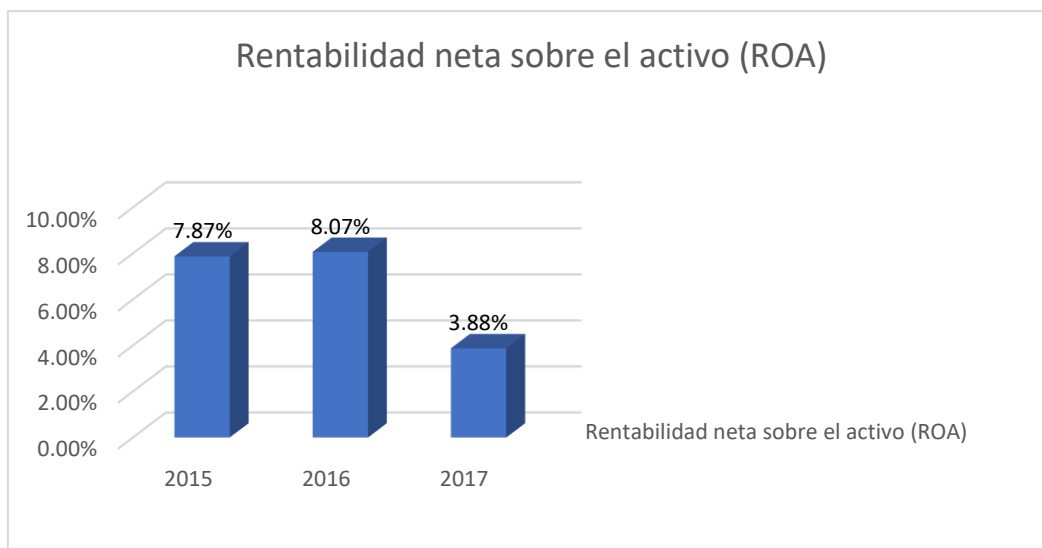


FIGURA 7: RENTABILIDAD NETA SOBRE EL ACTIVO - EMPRESA CENTURY SAC PERIODO 2015- 2017

Fuente: Información proporcionada por la Empresa CENTURY SAC

Elaboración: El propio Autor

Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)

Con este indicador estamos analizando la rentabilidad del patrimonio de los accionistas de la empresa es decir la **utilidad / patrimonio**. Según los EEFF analizados este indicador también tiene una tendencia decreciente del año 2016 al 2017 con un 16.31% a un 7.67% mostrándonos el Figura N° 04 que el ROE es mayor al ROA, significando que el hecho de haber financiado parte del activo empresarial con deuda, ha supuesto el crecimiento de la rentabilidad financiera.

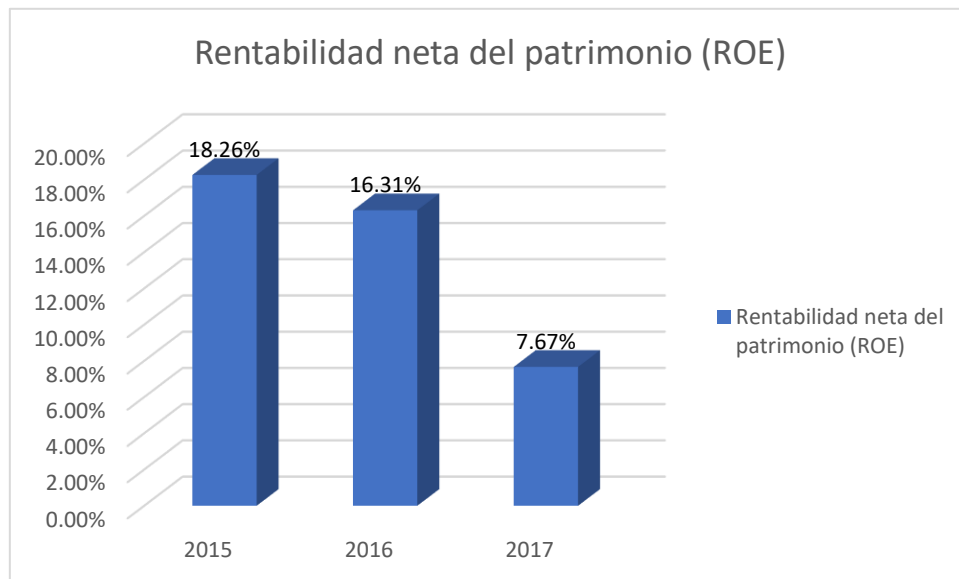


FIGURA 8: RENTABILIDAD NETA DEL PATRIMONIO - EMPRESA CENTURY SAC PERIODO 2015- 2017

Fuente: Información proporcionada por la Empresa CENTURY SAC

Elaboración: El propio Autor

Rentabilidad de las ventas (ROS)

La rentabilidad sobre ventas, ratio resultante de dividir el beneficio neto entre la cifra de ventas de la empresa, mide la capacidad de obtener rentabilidad que tienen las ventas que realiza la empresa en su actividad empresarial. Según los estados de resultados el comportamiento ha ido en descenso el rendimiento de las ventas ya que de un 3.51% en el 2015 y de un 2.82% en el 2016, en el último año se obtuvo 1.40% esto a causa por ejemplo del aumento de gastos financieros lo cual provoco la disminución de la utilidad neta.

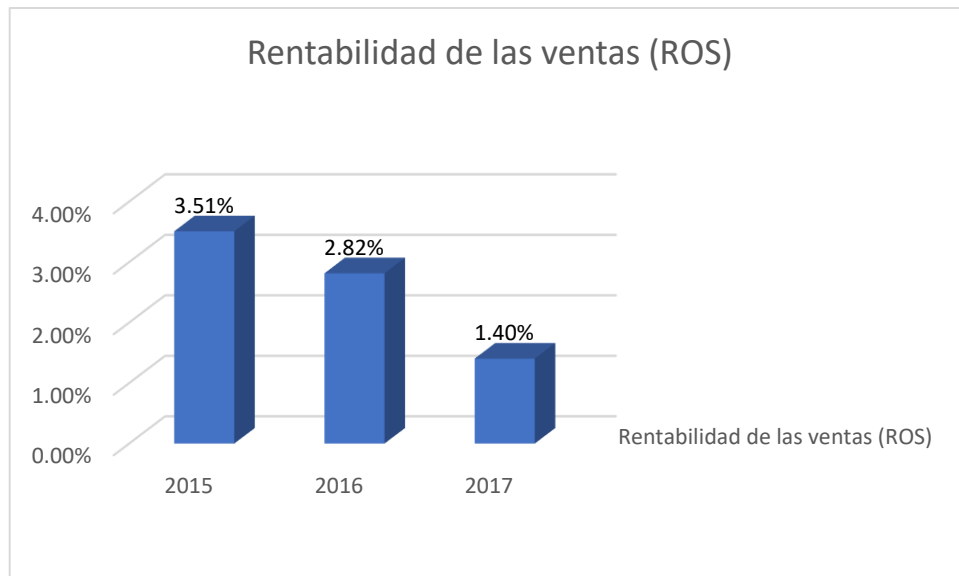


FIGURA 9. RENTABILIDAD DE LAS VENTAS - EMPRESA CENTURY SAC PERIODO 2015- 2017

Fuente: Información proporcionada por la Empresa CENTURY SAC

Elaboración: El propio Autor

UTILIDAD REAL VS UTILIDAD PROMEDIO EN EL SECTOR

El promedio de rentabilidad operativa en el sector según la Bolsa de Valores de Lima es del 5% (BVL, 2018), debido a que los costos de ventas en las compañías de seguridad privada son muy altos por el fuerte nivel de dependencia de los costos de personal de agentes y supervisores de la Remuneración Mínimo Vital (RMV) que es fijada por el Estado.

El componente AGENTE puede llegar al 90% del costo de venta por lo que resulta muy sensible a la variación de la RMV.

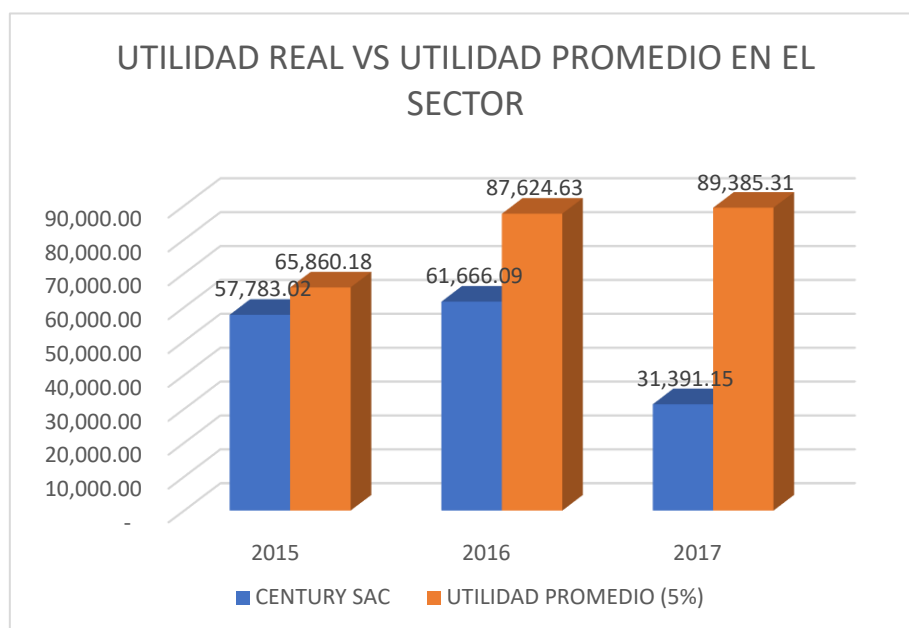


FIGURA 10: UTILIDAD REAL VS UTILIDAD PROMEDIO EN EL SECTOR PERIODO 2015-2017

Fuente: El propio Autor

VENTAS ANUALES

TABLA 9: RELACIÓN DE VENTAS POR MESES EN LOS AÑOS 2015, 2016 Y 2017

MES	VENTAS 2015	MES	VENTAS 2016	MES	VENTAS 2017
Enero	94,550.68	Enero	141,782.34	Enero	142,359.57
Febrero	98,627.16	Febrero	158,964.03	Febrero	149,400.69
Marzo	99,762.06	Marzo	162,229.11	Marzo	167,351.04
Abril	100,842.66	Abril	167,521.41	Abril	168,934.59
Mayo	105,283.46	Mayo	167,825.01	Mayo	171,887.79
Junio	118,148.46	Junio	168,237.63	Junio	172,729.59
Julio	130,554.04	Julio	180,700.41	Julio	186,680.70
Agosto	136,736.06	Agosto	182,494.41	Agosto	191,559.69
Septiembre	142,254.06	Septiembre	183,191.31	Septiembre	210,831.39
Octubre	204,669.46	Octubre	191,319.51	Octubre	220,491.39
Noviembre	205,766.86	Noviembre	241,082.31	Noviembre	221,181.39
Diciembre	209,309.45	Diciembre	245,268.36	Diciembre	231,225.03
TOTAL	1,646,504.45		2,190,615.87		2,234,632.84

Fuente: Elaboración propia

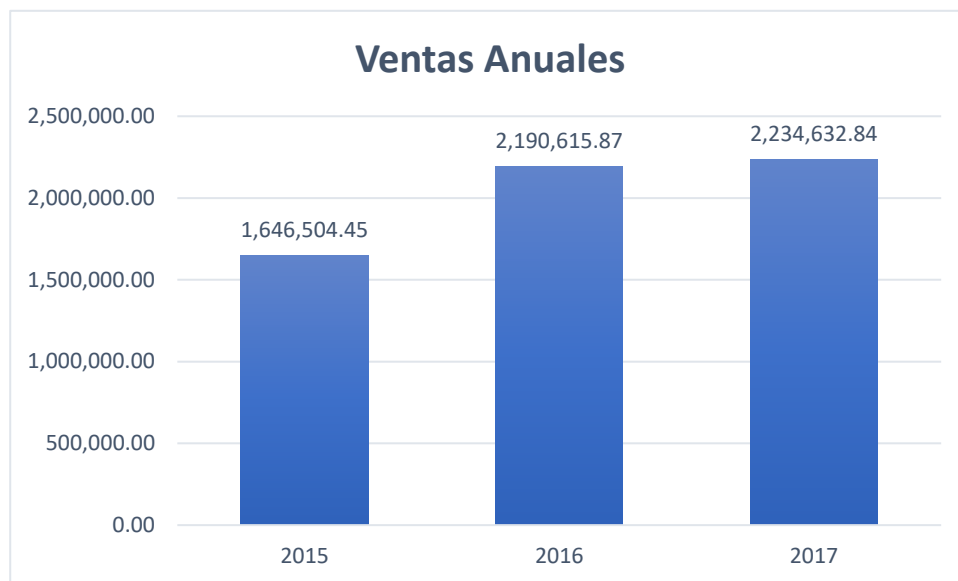


FIGURA 11: VENTAS ANUALES TOTALES EMPRESA CENTURY SAC.PERIODO 2015-2017

Fuente: El propio Autor

DESCRIPCIÓN

En cuanto a las ventas netas, en el año 2017 las ventas han aumentado ligeramente, no así en el año 2015 con respecto al año 2016, en la cual, si aumentó, significativamente. Lo cual es un punto muy importante a considerar ya que la empresa deberá preocuparse por vender más por ello significará su crecimiento en su rentabilidad.

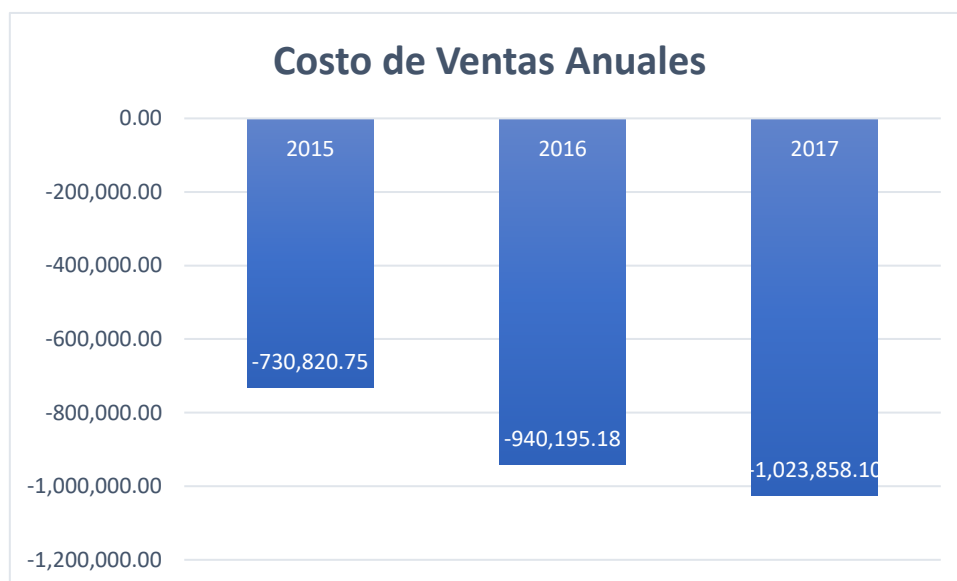


FIGURA 12: COMPRAS ANUALES TOTALES EMPRESA CENTURY SAC.PERIODO 2015-2017

Fuente: Información proporcionada por la Empresa CENTURY SAC

Elaboración: El propio Autor

DESCRIPCIÓN

En el año 2017 las compras han tratado de mantenerse, no así en el año 2015 para el 2016 donde si aumentaron las compras de manera significativa

CONCLUSION PRIMER OBJETIVO

Todo lo anterior no puede desembocar en otra cosa que una disminución de la rentabilidad más entre los años 2016-2017. El margen de utilidad bruta ha disminuido para el año 2017, y el rendimiento del capital refleja cómo los propietarios de la empresa han cedido el terreno a los acreedores externos esto significa que por cada sol que el dueño ha mantenido en el 2017, éste ha generado un rendimiento del 7.67% sobre el patrimonio, contando con una rentabilidad sobre las ventas de 1.40% y sobre el activo 3.88% con un margen de utilidad bruta de 54.18%

SEGUNDO OBJETIVO: Realizar un análisis interno y externo de la empresa Century S.A.C

4.4.1 ANALISIS DEL ENTORNO

ANALISIS PESTEC

Político (P)

La ley de seguridad privada es la Ley N° 28879, que entró en vigencia en el año 2011 cuando su reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-2011-IN fue emitido introduciendo nuevos requisitos para las empresas pertenecientes a este sector.

Dicha norma y las modalidades de servicios de seguridad privada que ella regula son las que utilizara para analizar y categorizar las contrataciones de servicios de seguridad privada del Gobierno Nacional, debido a que las regulaciones previas únicamente se referían a vigilancia privada.

La regulación mencionada distingue entre las modalidades de servicio que prestan las personas jurídicas y las personas naturales. Al respecto, dicha norma señala que las personas jurídicas pueden brindar los siguientes servicios:

a) Vigilancia Privada, que supone la “protección de la vida y la integridad física de las personas, la seguridad de los bienes muebles e inmuebles de propiedad pública o privada; así como para contribuir al normal desarrollo de los espectáculos, certámenes o convenciones. Estas actividades se circunscriben únicamente al perímetro o ámbito interno del lugar donde se realiza el servicio” (D. S. N° 003-2011-IN, Art. 11).

b) Protección Personal, la misma que se diferencia del servicio de vigilancia privada por estar orientada a “prestar resguardo, defensa y protección de personas naturales, impidiendo que sean objeto de agresiones o actos delincuenciales que atenten contra su seguridad e integridad personal” (D. S. N° 003-2011-IN, Art. 17), quedando fuera del objeto de contratación la protección de bienes muebles o inmuebles.

c) Transporte de Dinero y Valores, que supone únicamente el servicio “de transporte de dinero y valores, servicios conexos a éstos, utilizando el armamento necesario autorizado por ley” (D. S. N° 003-2011-IN, Art. 21).

d) Protección por Cuenta Propia, referida a aquella seguridad que asume una entidad “para cubrir sus propias necesidades de vigilancia, seguridad interna, control de maquinaria, equipo y mercadería, traslado de dinero y valores propios,

empleando para tal efecto, personal vinculado laboralmente a ellos” (D. S. N° 003-2011-IN, Art. 35). En estos casos no se presta servicio a terceros.

e) Servicios de tecnología de seguridad, que consisten en el “monitoreo de señales y de respuesta a las mismas, emanadas por dispositivos electrónicos de alarmas, controles de acceso, circuitos cerrados de televisión, sistemas de posicionamiento satelital y sistemas de control de mercadería; así como la instalación, desinstalación y mantenimiento de los equipos y dispositivos utilizados por dichas empresa” (D. S. N° 003-2011-IN, Art. 45).

f) Servicios de Consultoría y Asesoría en temas de seguridad privada, la misma que tiene como objetivo “optimizar la calidad de la seguridad de personas y patrimonios” (D. S. N° 003-2011-IN, Art. 48) y es brindada por personas dedicadas a proyectos de ingeniería de seguridad “análisis de riesgos, planes de contingencia, evacuación de instalaciones, prevención y control de pérdidas” (D. S. N° 003-2011-IN, Art. 48). El gobierno ha implementado Centros Especializados de Formación y Capacitación en Seguridad Privada (Cefocsp). Respecto a las personas naturales, los servicios que pueden brindar se restringen a 3: i) Servicio Individual de Seguridad Personal, similar al servicio de Protección Personal brindado por empresas; ii) el Servicio Individual de Seguridad Personal y Patrimonial, equivalente al de vigilancia brindado por personas jurídicas; y iii) el de Consultoría y Asesoría en temas de seguridad privada que tiene la misma regulación que el brindado por personas jurídicas

Análisis: La creación por parte del gobierno peruano de los Centros Especializados de Formación y Capacitación en Seguridad Privada (Cefocsp) y la demanda de la seguridad electrónica para instituciones públicas significa una OPORTUNIDAD; sin embargo, la ley de seguridad privada en el Perú será modificada introduciendo nuevos requisitos para las empresas y la reducción de los plazos de las licencias para el uso de armas y de funcionamiento de las empresas de seguridad por parte de la Sucamec significan una AMENAZA para Century SAC

Económico (E)

El producto bruto interno (PBI) anotó un crecimiento de 2,5% en el 2017, un resultado por debajo de la meta de 2,8% que proyectaba el Gobierno en el último Marco Macroeconómico Multianual difundido en agosto pasado (INEI, 2017). Sin

embargo, los analistas del *FocusEconomics Consensus Forecast LatinFocus* prevén que el Producto Bruto Interno (PBI) peruano crezca 3.7% para el 2018, con lo cual nuevamente el país registrará un avance mayor al de América Latina (2.3 %) y del mundo (3.4 %) este año. (LatinFocus, 2018)

TABLA 10: OFERTA DEMANDA GLOBAL TRIMESTRAL

PERÚ: OFERTA Y DEMANDA GLOBAL TRIMESTRAL (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior) Año Base 2007=100										
Oferta y Demanda Global	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Producto Bruto Interno	4,5	4,0	4,4	3,0	4,0	2,3	2,6	2,9	2,2	2,5
Extractivas	9,0	10,4	10,4	6,7	9,1	3,4	3,2	4,1	1,5	3,0
Transformación	0,0	-3,4	0,5	-1,6	-1,1	0,0	2,3	0,6	-0,9	0,5
Servicios	5,0	4,6	4,0	3,4	4,2	2,5	2,5	2,9	3,2	2,8
Importaciones	0,2	-1,7	3,3	4,1	1,5	2,9	7,1	6,4	8,3	6,2
Oferta y Demanda Global	3,6	2,8	4,2	3,2	3,4	2,5	3,5	3,7	3,5	3,3
Demanda Interna	3,6	0,6	1,1	0,9	1,5	-0,1	1,0	3,4	5,0	2,3
Consumo Final Privado	3,5	2,9	3,7	3,0	3,3	2,2	2,5	2,7	2,6	2,5
Consumo de Gobierno	13,2	10,0	2,7	-2,8	5,2	-3,3	2,0	6,5	11,5	4,4
Formación Bruta de Capital	-0,2	-8,6	-6,3	-2,3	-4,4	-4,5	-3,6	3,4	7,5	0,6
Formación Bruta de Capital Fijo	-3,3	-4,0	-4,5	-5,8	-4,4	-4,2	-2,1	4,5	5,8	1,1
Público	26,2	0,9	-0,7	-17,0	0,1	-16,9	-5,0	4,7	4,3	-3,3
Privado	-9,9	-5,7	-5,5	-2,2	-5,8	-0,3	-1,0	4,5	6,2	2,5
Exportaciones	3,4	12,8	16,6	12,2	11,4	13,9	14,1	4,8	-1,5	7,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En el crecimiento del PBI (2,2%), incidió el incremento del consumo final privado en 2,6%, consumo del gobierno (11,5%) y del buen desempeño de la inversión privada (6,2%) y pública (4,3%). Esta sincronía del gasto privado y público se reflejó en el crecimiento de la demanda interna en 5,0%, tasa mayor a las registradas desde el tercer trimestre de 2013.

También significara el desarrollo sostenible de las empresas, así como la creación masiva de medianas y microempresas. Por ende, las disponibilidades para brindar prestamos por parte de entidades financieras se dará más fácilmente.

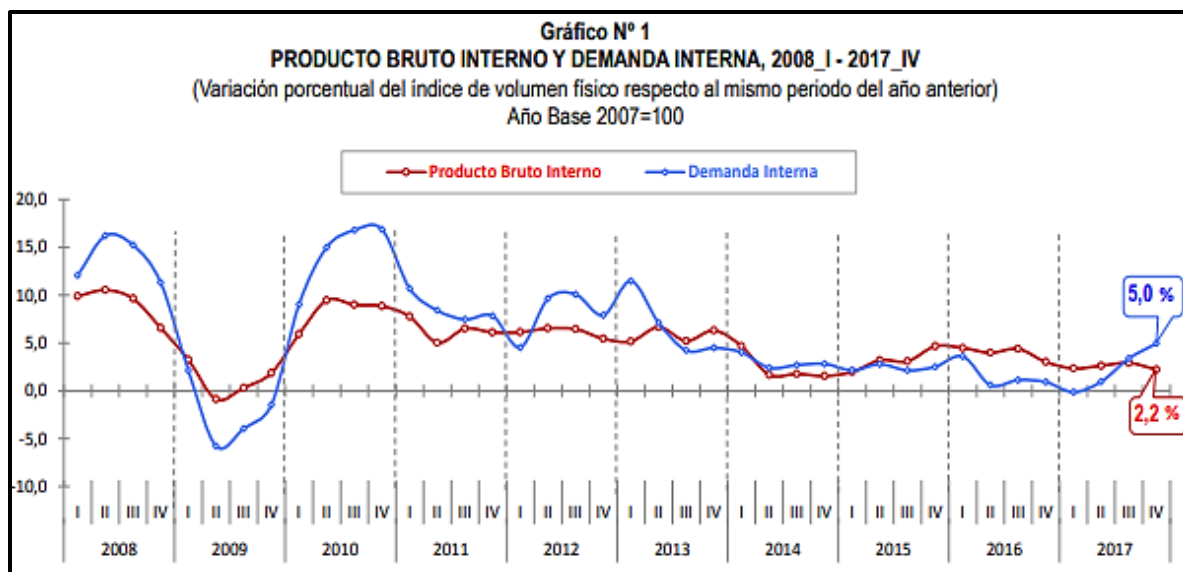


FIGURA 13: PRODUCTO INTERNO Y DEMANDA INTERNA

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

En el cuarto trimestre de 2017, el valor agregado bruto de la actividad servicios prestados a las empresas, a precios constantes de 2007, registró un incremento de 1,9%, explicado por el comportamiento positivo de los servicios de agencias de viaje y operadores turísticos (6,2%); servicios de publicidad e investigación de mercados (4,0%); limpieza, servicios de apoyo a edificios y mantenimiento de jardines (2,9%) y servicios profesionales, científicos y técnicos (2,2%).

En el año 2017, la actividad servicios prestados a las empresas acumuló un crecimiento anual de 1,1%, principalmente por el aumento de los servicios de protección y seguridad (3,1%); servicios de publicidad e investigación de mercados (2,4%) y servicios profesionales, científicos y técnicos (1,1%). (INEI, 2017).

TABLA 11: SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS: VALOR AGREGADO BRUTO

SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS: VALOR AGREGADO BRUTO
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
Valores a precios constantes de 2007

Actividad	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Servicio prestado a las empresas	3,3	2,4	2,5	1,9	2,5	0,8	0,2	1,6	1,9	1,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

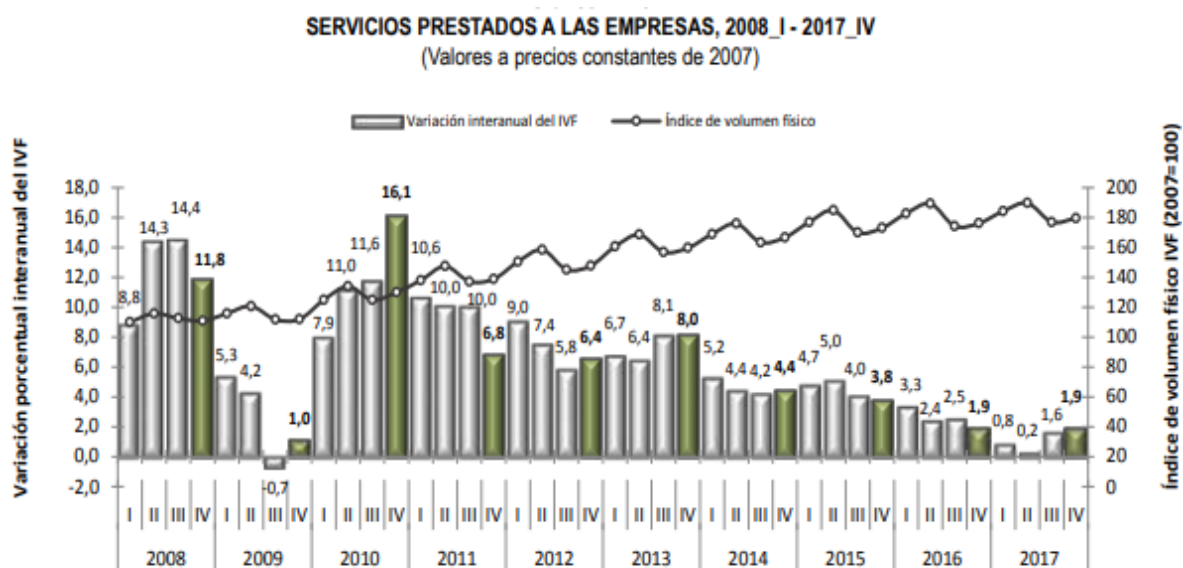


Figura 14: SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Análisis: El alto crecimiento económico y de la industria en los últimos años, el desarrollo sostenible de las empresas, la creación masiva de medianas y microempresas y préstamos más accesibles por entidades financieras es una gran OPORTUNIDAD para el crecimiento y la obtención de dinero; sin embargo, estos préstamos tienen altos interés a largo plazo así como las penalizaciones por pagos anticipados que impide que se pueda pagar la deuda antes de tiempo significa una AMENAZA para Century SAC.

Social (S)

Según los resultados presentado por el INEI (julio - diciembre 2017), las ciudades con mayor percepción de inseguridad son: Huancavelica (94,7%), Cusco (94,6%), Chiclayo (93,2%), Tacna (91,8%), Huancayo (91,2%), Huánuco (90,3%), Provincia Constitucional del Callao (89,9%), Arequipa (89,8%), Lima Metropolitana (89,5%), Lima (89,4%), Trujillo (89,4%), Juliaca (89,3%), Puerto Maldonado (89,1%), Puno (88,6%), Cajamarca (88,5%), Piura (88,5%) y Pucallpa (87,8%), en tanto que la ciudad de Chimbote (51,4%), presenta el más bajo porcentaje de percepción de inseguridad. En comparación con los resultados del semestre similar al año anterior (julio - diciembre 2016), la percepción de inseguridad tuvo el mayor aumento en la ciudad de Huancayo (de

89,7% a 91,2%), mientras que la mayor disminución porcentual se dio en la ciudad de Ayacucho (de 93,0% a 76,5%). (INEI, 2017)

Tabla 12: PERCEPCION DE INSEGURIDAD EN LOS PROXIMOS DOCE MESES

Población de 15 y más años de edad con percepción de inseguridad en los próximos doce meses, según ciudades de 20 mil a más habitantes
Semestre: julio - diciembre 2016 / julio - diciembre 2017
(Porcentaje)

Principales ciudades	Jul - Dic 2016	Jul - Dic 2017	Variación porcentual (Jul - Dic 2016 / Jul - Dic 2017)
Total Ciudad	91,5	87,9	-3,6
Abancay	90,0	74,4	-15,6
Arequipa	95,0	89,8	-5,2
Ayacucho	93,0	76,5	-16,5
Cajamarca	95,6	88,5	-7,1
Prov. Const. del Callao	92,1	89,9	-2,2
Chachapoyas	84,8	80,8	-4,0
Chiclayo	94,7	93,2	-1,5
Chimbote	67,3	51,4	-15,9
Cusco	95,8	94,6	-1,2
Huancavelica	94,6	94,7	0,1
Huancayo	89,7	91,2	1,5
Huánuco	92,3	90,3	-2,0
Huaraz	88,3	84,4	-3,9
Ica	87,4	82,5	-4,9
Iquitos	84,7	80,1	-4,6
Juliaca	94,3	89,3	-5,0
Lima 1/	92,7	89,4	-3,3
Moquegua	82,2	76,0	-6,2
Moyobamba	83,1	77,8	-5,3
Pasco	93,9	81,1	-12,8
Piura	91,8	88,5	-3,3
Pucallpa	92,0	87,8	-4,2
Puerto Maldonado	94,3	89,1	-5,2
Puno	96,3	88,6	-7,7
Tacna	93,2	91,8	-1,4
Tarapoto	84,1	82,7	-1,4
Trujillo	88,3	89,4	1,1
Tumbes	65,9	67,3	1,4
Lima Metropolitana 2/	92,6	89,5	-3,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2016-2017
(información preliminar).

La inseguridad y la violencia le cuestan al Perú al año casi 24 mil millones de dólares, restándole 788 dólares (poco más de 2 600 soles) al bolsillo de cada peruano cada 12 meses, de acuerdo con el Índice de Paz Global 2015, elaborado por el Instituto para la Economía y la Paz, señaló la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

Esta cifra representa el 6% del PBI peruano, por encima del 4.5% de hace un año y nos coloca en el quinto lugar de la región, solo por debajo de Ecuador, Brasil, Venezuela y Colombia.

De acuerdo con Mario Mongilardi, presidente de la CCL, este aumento del gasto no se ha reflejado en una disminución de la inseguridad y consideró que esta cifra debe aumentar aún más.

"Se percibe un incremento en la inseguridad, y esto ha traído felizmente como consecuencia que el gobierno decida invertir mayor cantidad de dinero, en nuestra opinión es insuficiente, tenemos que hacer todos los esfuerzos para así superar esta cifra", detalló Mongilardi.

El economista Carlos Urrunaga explica que solo en el Ministerio Público, el Poder Judicial y las cárceles en el Perú, que determinan la oportunidad del crimen, el estado gasta 5 mil 600 millones de soles al año con información del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Esto quiere decir que cada peruano destina 180 soles al año a estas instituciones que deberían garantizar su seguridad, pero no lo hacen.

Por su parte, Mongilardi indicó que la inseguridad no solo afecta a las personas de a pie sino también a los empresarios, sobre todo a los pequeños, quienes desembolsan altas sumas en seguridad.

"Las grandes empresas gastan 9 mil al mes, mientras que las pequeñas empresas no menos de 3 mil soles mensuales. Esas cifras, por ejemplo, para una empresa pequeña, son extremadamente altas. Más del 50% de esta inversión va dirigida a seguridad privada", precisó Mongilardi. (RRP, 2017)

Análisis: Este problema que es inseguridad ciudadana en el Perú permite que nuestra empresa de seguridad privada crezca en el mercado laboral significando una OPORTUNIDAD; sin embargo, el ingreso de empresas de seguridad transnacionales de seguridad y vigilancia a nuestro país es una AMENAZA para Century SAC.

Tecnológico (T)

Los factores tecnológicos son un aspecto de fundamental importancia. La seguridad electrónica depende, en gran medida, de los rápidos avances que suceden en este campo y del impacto de las nuevas tecnologías en la sociedad. Estas dos variables son importantes de formas totalmente contrarias, por un lado, aumentan y fortalecen las medidas de protección ante la inseguridad, pero al mismo tiempo, también incentivan la creatividad de las personas inescrupulosas, las cuales utilizan este tipo de avances tecnológicos para idear

nuevas formas de atacar, de penetrar la intimidad de las personas, de violentar sus pertenencias. Otros factores, como por ejemplo el tamaño de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico y los incentivos a la modernización tecnológica, generan un ambiente positivo para empresas relacionadas de uno u otro modo con la tecnología.

Las redes sociales se han convertido en canales de comunicación muy efectivos para los **clientes**, quienes a través de sus comentarios, experiencias o de un simple click buscan acercarse a las marcas, y eso, a veces, aterra a las empresas.

Según el portal GoDigital, el 77% de los peruanos utilizan Google para buscar o comprar un producto o servicio. Es por ello que la gestión de la comunicación en redes debe ser rápida y empática con el cliente en caso de solicitar ayuda o presentar un reclamo, de lo contrario se corre el riesgo de ser sepultados por los comentarios y la viralización de los mismos (GoDigital, 2017).

Análisis: El mayor uso de Internet para insertarnos más fácilmente en el mercado significa una OPORTUNIDAD para la empresa.

Ecológica (E)

Cualquier empresa, sea grande o pequeña, puede hacer cosas por limitar o disminuir el impacto del ámbito climático en el planeta. En realidad, es tarea de todos, no solo de la empresa sino también de las personas.

Las empresas amigables al medio ambiente han ido creciendo en los últimos años a partir de distintos elementos que son importantes considerar para una política de trabajo y comunicación efectiva. En primer lugar, existe una creciente conciencia en la sociedad sobre la importancia del cuidado del planeta. Esto ha puesto a aquellas empresas que producen sin cuidar al medio ambiente en la crítica de los consumidores. De esta manera, se producen campañas en su contra y se condenan sus prácticas. Por otro lado, aquellos que muestran a sus clientes avances concretos y efectivos en el cuidado del ambiente se posicionan mejor. (Gestión, 2016)

Fuerzas competitivas (C)

Para el análisis de las fuerzas competitivas se tomó como referencia la obra de José Ferro, EL GRAN LIBRO DE LA VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA (2016)

1.- Amenaza de Ingreso de competidores potenciales.

- Requerimiento de capital

Para este tipo de negocios de servicios de seguridad el monto de inversión para ingresar a la industria es alto, debido a la necesidad de contar con instalaciones adecuadas, equipamiento y accesorios sofisticados y personal especializado. Esto representa una barrera que desalienta a nuevos competidores.

- Diferenciación de producto

En la industria es cada vez más difícil aplicar mecanismos de diferenciación del producto / servicio debido a la normatividad que establece la Dirección General de Control de Servicios de Seguridad, Control de Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMED) sobre la vestimenta, licencias y características del servicio, que tienden a estandarizarlo.

Esta situación motiva a nuevas empresas a ingresar a la industria, haciéndola atractiva. Mientras que representa una amenaza para las empresas que ya están en el sector, que se ven obligadas a crear mecanismos de diferenciación dentro de las limitaciones de estandarización que establece el organismo regulador.

- Costos de cambio

El costo de cambio es muy alto si no se consigue mantener al personal clave de la empresa, ya que como una empresa de servicio donde los clientes depositan su confianza en la empresa, es prioritario contar con un personal confiable y profesional en materia de seguridad.

De otro lado, el costo de cambio del equipamiento también es alto, y el poder de negociación de los proveedores hace que las empresas paguen los precios que imponen.

Esta situación representa también una barrera de entrada a nuevas empresas.

- Accesos a canales de distribución

La presencia de empresas con filiales en provincias u otras regiones que aseguren una correcta relación con los clientes, también representa una barrera para el ingreso de nuevos competidores.

- Política gubernamental

Las leyes que regulan la industria tienen alto impacto en las empresas de seguridad privada. La regulación de la remuneración mínimo vital (RMV) es un riesgo que asumen las empresas de seguridad que hacen uso intensivo de mano de obra. En los 2 últimos años, la RMV ha sido incrementada 3 veces, y los clientes no siempre están dispuestos a asumir el incremento del costo

Ciertos controles de vigilancia y seguridad que el personal CENTURY SAC realiza, pueden verse limitados por la ley que establece restricciones que afectan el desarrollo del servicio. Esto también representa una barrera para los nuevos competidores.

Por lo tanto, la política gubernamental es una barrera de ingreso que hace menos atractiva la industria.

2.-Poder Negociador de los proveedores

Sector dominado por pocas empresas proveedoras

En esta industria, pocas empresas proveedoras de materiales, insumos y servicios a las empresas de seguridad ejercen un gran poder de negociación, esto hace poco atractiva a la industria. Es el caso del aprovisionamiento de equipos de vigilancia de última generación que son importados o la capacitación en temas especializados de seguridad que solamente puede ser realizada por un reducido número de proveedores que cuentan con la licencia correspondiente.

El producto es diferenciado o tiene altos costos por cambio

La capacitación en seguridad y vigilancia por ser servicios muy especializados y de alto costo de entrenamiento generalmente pocas empresas proveedoras lo otorgan. Además, los equipos de control y vigilancia suelen ser muy particulares lo cual origina que los proveedores cuenten con la exclusividad de sus productos.

3.- Poder negociador de los Clientes – Compradores.

El producto comprado no representa parte importante de sus compras. Los clientes buscan reducir costos en temas de seguridad y vigilancia reforzando la confianza y fidelidad entre sus empleados. Sin embargo, si se trata de la custodia de capitales la compra de este servicio de los clientes se torna imprescindible.

El comprador tiene información total

En efecto, los clientes se informan y buscan referencias sustanciales que les permita determinar la negociación antes de firmar un contrato de servicio, el nivel de exigencia varía entre los segmentos de clientes del sector público y privado

La empresa está registrando bajas utilidades

Si los clientes ven perjudicados sus márgenes de utilidad pueden tener la posibilidad de renegociar los contratos para reducir sus niveles de servicios. En el grupo estratégico en que se ubica CENTURY SAC los márgenes brutos son relativamente bajos debido a la preponderancia del componente Agente en el costo de ventas comparado con empresas en las que este componente tiene un peso menor y ofrecen otros servicios que usan menos recurso humano y más tecnología.

4.- Amenaza de sustitutos

No existe exactamente un producto / servicio que sustituya a un agente de seguridad. Sin embargo, la evolución del componente tecnológico del servicio que va pasando paulatinamente de ser un elemento complementario a servicio principal manteniendo al elemento humano como complementario, si es una amenaza de sustituto.

Variando las características que actualmente ofrece la industria, en razón de la demanda que impulsa el mercado, se configura un sustituto al servicio actual y podría ser 100% elemento tecnológico y prescindir del elemento humano o reducirlo significativamente.

De otro lado, algunas empresas han formado internamente su propio equipo de seguridad y vigilancia para el control y cuidado de sus instalaciones, (que por lo general se distribuyen en todo el país). Esta decisión genera mayores costos de la planilla y una distracción de la empresa en un servicio que no forma parte realmente del giro del negocio.

- Análisis del Grado de atraktividad de la industria

En los últimos 10 años la industria del servicio de seguridad y vigilancia privada, se ha transformado y actualmente se percibe de una manera distinta al sentido original por el que fue creado. Ya no consiste únicamente en tener un portero con mala actitud que se muestre totalmente desconfiado como primera impresión, sino un profesional en seguridad, capacitado en atención al personal, que además vele por los bienes de la empresa e inclusive aporte sugerencias para mejorar los controles, logrando agilizar los procesos de seguridad y ofreciendo información oportuna mente y de forma confiable.

En el mercado existe un grupo pequeño de empresas importantes que representan más del 50% de la facturación total. Existen muchas empresas, formales de menor facturación y otras informales que operan en el sector.

En un afán de optimizar la industria de seguridad, la Sociedad Nacional de Seguridad se ha organizado y en conjunto han empezado a desplazar a las empresas informales, pero sigue siendo una batalla difícil y de largo aliento. La rivalidad entre competidores es bastante fuerte.

Análisis: El otorgamiento de empresas de su presupuesto mensual para la contratación de servicios de seguridad privada significa una OPORTUNIDAD para la empresa; sin embargo, el enfoque tecnológico del servicio de seguridad que se hará más fuerte en los próximos años y la aparición de empresas que operan de manera ilegal en el sector de seguridad privada y que por ende no se someten a las normativas legales declaradas por la SUCAMED significan una AMENAZA para Century SAC.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

TABLA 13: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA CENTURY SAC

MACRO AMBIENTE	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>POLITICO</p> <ul style="list-style-type: none"> – La creación por parte del gobierno peruano de los Centros Especializados de Formación y Capacitación en Seguridad Privada (Cefocsp). – Actualmente hay una demanda de la seguridad electrónica para instituciones Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> – La ley de seguridad privada en el Perú será modificada introduciendo nuevos requisitos para las empresas – La Sucamec evalúa reducir los plazos de las licencias para el uso de armas y de funcionamiento de las empresas de seguridad
<p>ECONOMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Las financieras otorgan prestamos más fáciles al principio. – Alto crecimiento económico y de la industria en los últimos años, el desarrollo sostenible de las empresas, la creación masiva de medianas y microempresas es una gran oportunidad para nuestra empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Los préstamos otorgados por financieras tienen altos interés a largo plazo – Penalizaciones por pagos anticipados que impiden que la persona pueda pagar la deuda antes de tiempo sin incluir costos adicionales, lo que mantiene atado a la deuda de cierta forma.
<p>SOCIAL Y TECNOLOGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> – La inseguridad ciudadana en el Perú permite que nuestra empresa de seguridad privada crezca en el mercado laboral – Actualmente hay un mayor uso de Redes Sociales lo cual es una oportunidad para insertarnos más fácilmente en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ingreso de empresas de seguridad transnacionales de seguridad y vigilancia a nuestro país
<p>INSTITUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> – Las empresas en general destinan un presupuesto mensual para la contratación de servicios de seguridad privada 	<ul style="list-style-type: none"> – El servicio de seguridad tendrá un componente tecnológico más fuerte en los próximos años. – Las empresas que operan de manera ilegal en el sector de seguridad privada y que por ende no se someten a las normativas legales declaradas por la SUCAMED

Elaboración: El propio Autor

Evaluación de Factores Externos

TABLA 14: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE CENTURY SAC

Factor Externo Clave	Ponderación	Calificación*	Total
Oportunidades			
Actualmente hay un mayor uso de Redes Sociales lo cual es una oportunidad para insertarnos más fácilmente en el mercado.	7%	2	0.14
La inseguridad ciudadana en el Perú permite que nuestra empresa de seguridad privada crezca en el mercado laboral	9%	3	0.27
Las empresas en general destinan un presupuesto mensual para la contratación de servicios de seguridad privada	7%	3	0.21
Alto crecimiento económico y de la industria en los últimos años, el desarrollo sostenible de las empresas, la creación masiva de medianas y microempresas es una gran oportunidad para nuestra empresa.	7%	3	0.21
Las financieras otorgan préstamos más fáciles al principio.	7%	2	0.14
La creación por parte del gobierno peruano de los Centros Especializados de Formación y Capacitación en Seguridad Privada (Cefocsp).	6%	3	0.18
Actualmente hay una demanda de la seguridad electrónica para instituciones Públicas.	6%	2	0.12
Amenazas			
Los préstamos otorgados por financieras tienen altos interés a largo plazo	8%	3	0.24
Penalizaciones por pagos anticipados que impiden que la persona pueda pagar la deuda antes de tiempo sin incluir costos adicionales, lo que mantiene atado a la deuda de cierta forma.	7%	2	0.14
La ley de seguridad privada en el Perú será modificada introduciendo nuevos requisitos para las empresas	9%	2	0.18
La Sucamec evalúa reducir los plazos de las licencias para el uso de armas y de funcionamiento de las empresas de seguridad	7%	2	0.14
Las empresas que operan de manera ilegal en el sector de seguridad privada y que por ende no se someten a las normativas legales declaradas por la SUCAMED	7%	2	0.14
Ingreso de empresas de seguridad transnacionales de seguridad y vigilancia a nuestro país	6%	3	0.18
El servicio de seguridad tendrá un componente tecnológico más fuerte en los próximos años.	7%	2	0.14
Total	100.00%	34	2.43

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Conclusión:

CENTURY S.A.C no está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas, tal como lo señala la puntuación obtenida con la matriz MEFE (2.43), lo cual debe dirigir atención a los factores externos que sucedan fuera de la empresa

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La empresa Century SAC se ha centrado en brindar sus servicios profesionales en el norte del país, teniendo como los competidores más cercanos a empresas como el Grupo Prosegur, G4S Perú SA, Securitas SAC Y Boxer Security SA.

TABLA 15: GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA

Grupos estratégicos en el sector seguridad privada						
ENTIDAD	Seguridad Personal y patrimonial	Vigilancia privada sector público y privado	Transporte de valores y dinero	Servicio de Protección Interna	Comercialización de artefactos y equipos de seguridad	Servicios de consultoría y asesoría en Seguridad
SMF Servicios Generales S.A.C.	x					
Boxer Security S.A.	x	x				
Sistemas Integrales de Seguridad S.A.	x					
Century SAC		X				
Cia de Seguridad Prosegur S A		X	X		X	
G4S Peru SAC		X	X		X	
Banco Central de Reserva				x		
Grupo Romero	x			x		
Securitas SAC		X				
Global Protection SAC						X
Hermes Transportes Blindados SA			X			
Brihat Group SAC						X
Satcom Seguridad Industrial SA					X	

Elaboración Propia

Se toma en cuenta los factores más importantes para el éxito de las empresas del grupo: la tecnología utilizada en los procesos de la cadena de valor, la disponibilidad de personal capacitado para desarrollar los procesos y actividades que generan valor, la cobertura a nivel nacional a través de sedes zonales, la calidad del servicio ofrecido, los precios con que llega a los clientes y el posicionamiento de la empresa

TABLA 16: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA CENTURY SAC

MATRIZ PC DE COMPETIDORES CERCANOS											
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	CENTURY SAC			GRUPO PROSEGUR		G4S PERU SA		SECURITAS SAC		Boxer Security S.A.	
	PESO	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION
1. Tecnología usada en los procesos	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45
2. Personal capacitado	0.20	3	0.6	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6
3. Numero de sedes	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4. Calidad del servicio	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	2	0.4
5. Precios competitivos	0.20	4	0.8	2	0.4	2	0.4	3	0.6	3	0.6
6. Posicionamiento en el mercado	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
TOTAL	1		3.00		3.60		3.30		3.55		2.80

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Al ponderar adecuadamente a cada uno de ellos, la empresa Century SAC es la más débil del Grupo Prosegur y G4S Perú SA. Esto es debido a que estas tienen un buen posicionamiento en el mercado, además que con el tiempo han buscado mejorar su servicio y sus oportunidades. Si bien es cierto Century SAC ha buscado mejorar su calidad de servicio y bajar sus precios para llamar la atención de los clientes, su tecnología usada en los procesos es insuficiente y no va a la vanguardia de hoy en día, así también la empresa solo cuenta con una sede resumiéndose todo esto por la falta de una dirección estratégica por parte de la gerencia. Por ello, Century SAC deberá centrarse en mejorar su tecnología en sus procesos para poder mejorar su calidad de servicio y su posicionamiento, además de capacitar a su personal constantemente y finalmente expandir su servicio a todo el Perú.

ANALISIS INTERNO

ANALISIS AMOFHIT

Administración/ Gerencia

La gerencia de Century SAC está representada por Robert Javier Gil Sevillano el cual a su vez es el representante legal de la empresa, pero debido a que este tiene otros negocios reconoció que no iba a estar al 100% en Century SAC. Ante esta situación encargo a Omar Raúl Villegas Diaz, contador de profesión y a su vez su familiar, en la administración y la gerencia que la empresa llevaría.

Con el tiempo Omar ha desarrollado un buen ambiente de trabajo y ha desarrollado en los trabajadores responsabilidad y puntualidad en las obligaciones que estos desempeñan, pero la inducción de un trabajador entrante no es adecuada, debido a que no se realiza, sino que el trabajador solo se adecua conforme pase el tiempo. No se ha enfocado a trazar metas que la empresa se esfuerce por alcanzar, provocando que el futuro de Century SAC sea incierto. Esto ha traído como consecuencia una baja rentabilidad por la utilidad mínima que la empresa logra, siendo un problema por los costos fijos que la empresa debe atender cada cierto periodo.

Análisis: La empresa cuenta con órganos directivos y de gerencia, que se encuentran en una etapa de aprendizaje, el buen ambiente de trabajo y la responsabilidad y puntualidad se considera que se cuenta con una FORTALEZA, pero la falta de planificación en su futuro y la baja rentabilidad que genera la empresa se considera una DEBILIDAD en lo que corresponde a la Administración/Gerencia.

Marketing

Century SAC desempeña de manera muy convencional la actividad de mercadeo, utilizando la publicidad en el mercado, esta alternativa se convierte en una necesidad que se deberá concretar cuanto antes para el conocimiento de las bondades de sus servicios en el mercado, y esto debido a la alta competencia y necesidad de Posicionamiento.

El posicionamiento de Century SAC es uno de los problemas más difíciles de solucionar debido al alto grado de competencia y el posicionamiento de otra empresa mejor reconocidas que tienen una mayor participación en el mercado.

Análisis: La empresa cuenta con un área comercial que maneja de manera incipiente la propuesta, no porque no se cuente con el personal capacitado todo lo contrario se cuenta con buenos colaboradores, pero es necesario darle mayor impulso al trabajo social de la propuesta como manera de generar posicionamiento, es por esto que por el momento es una DEBILIDAD.

Operaciones/ Producción

Century SAC es considerada una empresa que brinda un adecuado servicio razón por el cual no han existido quejas por parte de sus clientes. Century reconoce por parte de la competencia el alto nivel de capacidad de sus procesos, y la calidad del servicio siendo un punto en contra para la empresa debido a la falta de implementación tecnológica en sus procesos. Además, sus operaciones, lo cual se centra en una sede ubicada en Chimbote, están enfocados en la zona norte del país no estando presentes en la totalidad del territorio peruano.

Análisis: El Servicio de seguridad y vigilancia especializados de acuerdo a las necesidades de clientes son una FORTALEZA, pero la falta de tecnología en los procesos, la única sede que posee en Chimbote y la no expansión de su servicio a otras regiones son una DEBILIDAD.

Finanzas / Contabilidad

Century SAC mantiene una situación financiera ajustada, debido a que la falta de planificación gerencial ha traído como consecuencia una baja utilidad al analizar los periodos contables considerándose una empresa poco rentable. Si bien es cierto, el tener otros negocios el Gerente General ha ayudado a Century SAC a cumplir sus gastos fijos que, de atender, pero también no se ha librado de préstamos con entidades financieras para poder cubrir la totalidad de sus gastos, además del incremento de cuentas por cobrar debido a que los clientes no cancelan con totalidad a la empresa.

Se debe reconocer que los precios ofertados por la empresa son los mejores en comparación de los que brinda la competencia, estos son todavía bastante elevados para un segmento de mercado acostumbrado a la contratación informal de trabajadores.

Análisis: El aspecto financiero de Century SAC es una DEBILIDAD, debido a los índices de baja utilidad provocando una rentabilidad mínima, pero los precios

que ofertan sus servicios la empresa esta por debajo de su competencia siendo una FORTALEZA para ella.

Recursos Humanos

Century SAC reconoce debido a los cambios y a necesidades del mercado, se necesita colaboradores con experiencia y comprometidos para el desarrollo de las ventas y contactos con los clientes. La mano de obra calificada en el Perú hace que el mercado sea bastante competitivo, es por esto que una de los factores que marca la ventaja competitiva de Century SAC, porque cuenta con personal altamente calificado, no sólo en conocimiento de las habilidades básicas de la función, sino que se capacita al personal como un medio de mejorar la imagen de la empresa y con esto el posicionamiento de la misma, es por esto que la empresa vela para que el personal tenga excelentes estándares de calidad del servicio y buenas prácticas.

Análisis: La experiencia de la empresa en el mercado y la continuidad en el mercado han hecho que la empresa cuente con personal calificado para el servicio, es por esto que se considera a los RRHH como una FORTALEZA, pero la falta de inducción se considera una DEBILIDAD.

Informática y comunicaciones

La empresa no se ha adecuado a las necesidades de la operación, siendo el soporte la base de la competitividad, como la implementación de un ERP SAP para controlar todas las operaciones.

Análisis: Los sistemas de información se mejoran constantemente debido a que la tecnología actual, y permiten a la empresa mejorar su control y acceso en tiempo real a sus servicios en operación, por lo que no implantarlo representa una DEBILIDAD para la empresa, siendo un punto importante en el Plan Estratégico.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

TABLA 17: MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA CENTURY SAC

MICRO AMBIENTE	
FORTALEZA	DEBILIDAD
ADMINISTRACIÓN/ GERENCIA: <ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad y puntualidad del personal en el trabajo. Buen ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe ninguna planificación enfocada en planes u objetivos
MARKETING:	<ul style="list-style-type: none"> Poca publicidad y promoción de la empresa en los medios de comunicación.
OPERACIONES/ PRODUCCIÓN: <ul style="list-style-type: none"> Servicios de seguridad y vigilancia especializados de acuerdo a las necesidades de clientes. El servicio se desarrolla con menos quejas de parte del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de implementación de nuevos servicios Pocos recursos tecnológicos utilizados en sus procesos
FINANZAS / CONTABILIDAD <ul style="list-style-type: none"> Los socios integrantes proveen gran parte del capital inicial La cotización por nuestro servicio se encuentra en promedio por debajo de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa logra un porcentaje de utilidad mínima siendo poco rentable Deudas con instituciones financieras o terceras personas Atraso de pagos de algunos clientes potenciales.
RECURSOS HUMANOS <ul style="list-style-type: none"> El número de horas de capacitación semestral al personal operativo cumple con lo dispuesto por la SUCAMED Los implementos que el agente de seguridad usa son adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> Normas, reglas y disposiciones no transmitidas apropiadamente por la empresa al guardia de seguridad
INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Falta de implementación de un sistema de planificación de recurso empresariales

Elaboración: El propio Autor

Evaluación de Factores Internos

TABLA 18: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE CENTURY SAC

Factor Interno Clave	Ponderación	Calificación*	Total
Fortalezas			
La cotización por nuestro servicio se encuentra en promedio por debajo de la competencia	6%	4	0.24
Los socios integrantes proveen gran parte del capital inicial	7%	4	0.28
El servicio se desarrolla con menos quejas de parte del cliente	6%	3	0.18
El número de horas de capacitación semestral al personal operativo cumple con lo dispuesto por la SUCAMED	8%	3	0.24
Responsabilidad y puntualidad del personal en el trabajo.	5%	4	0.2
Servicios de seguridad y vigilancia especializados de acuerdo a las necesidades de clientes.	6%	3	0.18
Buen ambiente de trabajo.	5%	4	0.2
Los implementos que el agente de seguridad usa son adecuadas	5%	3	0.15
Debilidades			
La empresa logra un porcentaje de utilidad mínima siendo poco rentable	10%	2	0.2
Poca publicidad y promoción de la empresa en los medios de comunicación.	4%	2	0.08
Falta de implementación de nuevos servicios	6%	1	0.06
Atraso de pagos de algunos clientes potenciales.	7%	2	0.14
Normas, reglas y disposiciones no transmitidas apropiadamente por la empresa al guardia de seguridad	3%	1	0.03
Pocos recursos tecnológicos utilizados en sus procesos	7%	2	0.14
Deudas con instituciones financieras o terceras personas	6%	2	0.12
No existe ninguna planificación enfocada en planes u objetivos	9%	1	0.09
Total	100.00%	33	2.55
* Fortalezas: 3: Menor, 4: Mayor; Debilidades: 1: Mayor, 2: Menor			

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

El valor obtenido para la matriz EFI (2.55) nos muestra una empresa por apenas encima del promedio de las empresas del sector respecto a su fortaleza interna en general sin embargo es preocupante pues no se está aprovechando sus fortalezas ni mejorando sus debilidades.

INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Actualmente, muchos de los problemas que surgen en una empresa o, en este caso, distrito se suelen resolver a través de medidas a corto plazo, que no buscan más que resolver los problemas que se presenten en el día a día. Sin embargo, debería existir una evaluación más integral que permita desarrollar una visión a largo plazo. Para D'Alessio (2015), los objetivos de largo plazo son aquellas estrategias mediante las cuales es posible plantearse una situación futura deseada que permitirá alcanzar la visión. Es decir, la visión que se plantee de será la sumatoria de los objetivos de largo plazo.

INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN

Intereses de la Organización

Los intereses que tiene Century SAC como organización están estrechamente relacionados con la visión de la organización. Su principal interés es lograr ser una de las empresas de seguridad líder en el mercado de la seguridad privada por ofrecer un servicio de seguridad diferenciado, con altos estándares de calidad y eficiencia. Cumpliendo con las necesidades y exigencias de las distintas empresas que desean un servicio de seguridad óptimo.

Century SAC sabe que actualmente los requerimientos del cliente han cambiado con el avance tecnológico y que la vigilancia electrónica está en crecimiento. Es por ello que espera implementar nuevos servicios que vayan acorde a las necesidades actuales y que se adecuen a su realidad. La capacitación al agente de seguridad se cumple de acuerdo a ley, Century SAC busca mejorar constantemente la calidad de servicio que su personal brinda para asegurar una utilización racional y óptima de los recursos, de manera que se logre alcanzar el crecimiento de la organización en forma ordenada y bien planificada. Estos intereses en pro de la empresa lograsen posicionar la imagen de la empresa CENTURY SAC, en los segmentos del mercado de la seguridad privada.

Potencial de la Organización

Toda empresa debe contar con un respaldo financiero ya sea por la generación de sus propios recursos o de terceros para poder asumir no solo sus responsabilidades ante los proveedores sino también para afrontar diversos compromisos como la de implementar estrategias de penetración, expansión entre otros, en este caso Century SAC tiene ese respaldo ya que si bien es cierto la empresa no genera una gran utilidad el dueño y a la vez gerente general cubre los gastos con el dinero de otros negocios que tiene significando que imagen que muestra ante la sociedad sea sólida. Además, en la empresa se ha desarrollado un buen ambiente de trabajo y ha desarrollado en los trabajadores responsabilidad y puntualidad en las obligaciones que estos desempeñan

Principios Cardinales de la Organización

Los principios cardinales de toda organización son cuatro y están relacionados con: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (b) el contra balance de los intereses y (d) la conservación de los enemigos. (D'Alessio, 2015)

Influencia de terceras partes: En la industria es cada vez más difícil aplicar mecanismos de diferenciación del producto / servicio debido a la normatividad que establece la Dirección General de Control de Servicios de Seguridad, Control de Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (DICSCAMEC) sobre la vestimenta, licencias y características del servicio, que tienden a estandarizarlo.

Esta situación motiva a nuevas empresas a ingresar a la industria, haciéndola atractiva. Mientras que representa una amenaza para las empresas que ya están en el sector, que se ven obligadas a crear mecanismos de diferenciación dentro de las limitaciones de estandarización que establece el organismo regulador.

Lazos pasados y presentes: Para muchos, la seguridad privada es un fenómeno reciente. Pero, hay que tomar en cuenta que todas las sociedades, desde tiempo inmemorial, han desarrollado acciones concretas y creado instrumentos legales e instituciones para la protección de la vida y la propiedad. Antuñez señala que la seguridad privada se originó cuando las sociedades transitaron del nomadismo al sedentarismo, domesticando animales y

desarrollando cultivos. Las comunidades se organizaban por ejemplo en clanes, y a fin de garantizar que los animales no vagaran ni se perdieran, existían vigilantes que cumplían funciones de guardianes. Con el tiempo el guardián sería acompañado por un perro, quien se convertiría en su fiel asistente. Estas acciones responden a la premisa de la protección, sea de las personas o de sus propiedades o ambas. (El comercio, 2015)

La causa principal que originó la creación y desarrollo de las empresas del sector de seguridad y vigilancia en el Perú fue la inseguridad surgida por la ola del fenómeno sangriento del terrorismo en el Perú que es partir de la década de 1980 cuya mayor representatividad se encuentra por los grupos denominados Sendero Luminoso y MRTA (Movimiento Revolucionario Túpac Amaru).

En cualquier caso, a finales del siglo XIX se estableció la distinción entre la seguridad pública y la seguridad privada, si bien han estado vinculadas, aunque, como se vio en los casos británico y estadounidense con algunas variantes. Ello obedece a que, en las economías de mercado con una fuerte competencia entre diversos grupos de interés, era necesario el surgimiento de la seguridad privada, en contraste con sociedades unipartidistas, o con una religión dominante, donde no se toleraban organizaciones que compitieran entre sí.

Contra balance de los intereses: Century SAC cumple con los requisitos impuestos por los entes reguladores brindando su servicio a sus clientes de acuerdo a ley, pero existe un problema con empresa que brindan los mismos servicios informalmente. Actualmente existen 718 empresas de seguridad privada y 77,502 agentes de seguridad privada autorizados por la SUCAMEC a nivel nacional. Sin embargo, sólo 485 empresas se encuentran registradas en el RENEEL. (Gestión, 2016)

Conservación de los enemigos: Century SAC debe buscar nuevas formas de atraer inversiones, que generen más ingresos y contribuyan con su desarrollo a través de alianzas estratégicas. Actualmente existe una lucha entre las diversas empresas de seguridad privada por generar una importante utilidad.

Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

A continuación, se analizó la matriz de intereses organizacionales. D'Alessio (2015) los describió como aquellos fines que la organización en este caso Century SAC se propone alcanzar para lograr el éxito en la industria y en los mercados en los cuales compete.

TABLA 19: MATRIZ DE INTERÉS ORGANIZACIONAL DE CENTURY SAC

MATRIZ DE INTERES ORGANIZACIONAL			
INTERES DE CENTURY SAC	INTENSIDAD DEL INTERES		
	VITAL	IMPORTANTE	PERIFERICO
1. Incrementar rentabilidad	Century SAC		
2. Expandir su servicio en todo el Perú			Comunidad
3. Mejorar la calidad de servicio para sus clientes		Comunidad	
4. Ofrecer nuevos servicios acordes a las necesidades actuales		Comunidad	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos de largo plazo para CENTURY SAC representaran los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias deberá ser coherente con la visión, y normalmente dependerá del sector de la seguridad privada, la organización, sus servicios y sus respectivos ciclos de vida.

Dada esta definición se desarrollaron los objetivos a largo plazo para alcanzar la visión deseada para Century SAC.

Administración, organización y control

Objetivo estratégico 1

Mercadeo

Objetivo estratégico 1

Al 2019, posicionar la imagen de la empresa CENTURY SAC, en los segmentos del mercado de la seguridad privada correspondiente.

Objetivo estratégico 2

Al 2019, mejorar la imagen de la empresa ante los clientes potenciales con respecto de los competidores directos e indirectos de la organización.

Objetivo estratégico 3

Al 2019, concretar alianzas estratégicas, con diversos proveedores y contactos vitales para ofrecer nuestro servicio a posibles clientes considerados como vitales para la empresa, respetando los acuerdos previamente establecidos con otros.

Objetivo estratégico 4

Al 2019, ofrecer nuevos servicios en el mediano plazo.

Finanzas y contabilidad

Objetivo estratégico 1

Al 2018, monitorear constantemente el sistema contable existente en la empresa.

Objetivo estratégico 2

Al 2019, sanear la situación financiera del negocio.

CONCLUSIÓN SEGUNDO OBJETIVO:

Debido a una falta de planificación a futuro que haya significado una baja rentabilidad en estos años es necesario establecer objetivos a largo plazo que mejore la utilidad para los próximos años. La percepción de inseguridad de la comunidad es la principal razón por la que se evidencia una creciente demanda en el sector público y privado por contratar empresas que brinden seguridad a sus activos. Así, para obtener mejores índices, se hace necesario brindar un servicio de calidad, contando con personal calificado y especializado, además del desarrollo del servicio y expandirse a más territorios no atendidos.

TERCER OBJETIVO: Formular el plan estratégico para medir el efecto en la rentabilidad de la empresa Century S.A.C

MATRIZ FODA

En la matriz FODA se generan las estrategias específicas según lo indicado por D'Alessio (2015). A través del emparejamiento de las matrices EFE y EFI se obtienen cuatro tipos de estrategias: (a) estrategias FO, (b) estrategias DO, (c) estrategias FA, (d) estrategias DA. La matriz contiene 17 estrategias las cuales son presentadas en la Tabla N° 20:

TABLA 20: MATRIZ FODA DE LA EMPRESA CENTURY SAC

<div> <div>MATRIZ FODA</div> <div>ESTRATEGIAS</div> </div>		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8	D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Los préstamos otorgados por financieras tienen altos interés a largo plazo	DESARROLLAR COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE SUPERVISION SOBRE LOS CAMBIOS EN EL MARCO NORMATIVO LEGAL (A1, A6, A7- F2,F5,F6)	DESARROLLAR COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE AGENTES Y SUPERVISORES SOBRE LOS CAMBIOS EN EL MARCO NORMATIVO LEGAL (A1, A6, A7 - D5, D6)
A2	Penalizaciones por pagos anticipados que impiden que la persona pueda pagar la deuda antes de tiempo sin incluir costos adicionales, lo que mantiene atado a la deuda de cierta forma.	DESARROLLAR UN NUEVO SERVICIO QUE APROVECHE LA TECNOLOGIA EN SEGMENTOS DEL MERCADO QUE LO REQUIEREN (A2- F2, F6,F7)	DESARROLLAR UNA PROPUESTA DE VALOR EN EL SERVICIO EN EL MERCADO POTENCIAL PROPENSO A CONTRATAR EMPRESAS INFORMALES (A9, A4, D2,D3)
A3	La Sucamed evalúa reducir los plazos de las licencias para el uso de armas y de funcionamiento de las empresas de seguridad	INCORPORAR EN LA CAPACITACION DE AGENTES LOS ELEMENTOS DE RIESGO DE LAS ARMAS DE FUEGO (A6, F6)	
A4	Las empresas que operan de manera ilegal en el sector de seguridad privada y que por ende no se someten a las normativas legales declaradas por la SUCAMED	DESARROLLAR UN NUEVO SERVICIO CON ENFASIS TECNOLÓGICO (A2 -A -F1-F2-F3-F4)	DESARROLLAR UN NUEVO SERVICIO CON ENFASIS TECNOLÓGICO (A2, A8 ,D1, D2,D4,D6)
A5	Ingreso de empresas de seguridad transnacionales de seguridad y vigilancia a nuestro	DESARROLLAR UNA PROPUESTA DE VALOR EN EL SERVICIO EN EL MERCADO POTENCIAL PROPENSO A CONTRATAR EMPRESAS INFORMALES (A9,F1, F2, F3)	
A6	Financieras disminuyen los recursos y reorientan prioridades, midiendo el grado de crediticio que cuenta la empresa.		
A7	El servicio de seguridad tendrá un componente tecnológico más fuerte en los próximos años.	PROFUNDIZAR LA CAPACITACION EN COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE AGENTES Y SUPERVISIÓN PARA HACER FRENTE A LOS CAMBIOS LEGALES Y MANTENER VENTAJA COMPETITIVA EN EL SERVICIO (A6,A7 F1,F2,F3,F4,F6)	DESARROLLAR MEJORAS EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO (A5, D6)

MATRIZ FODA - ESTRATEGIAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 La cotización por nuestro servicio se encuentra en promedio por debajo de la competencia	D1 La empresa logra un porcentaje de utilidad mínima siendo poco rentable
		F2 Los socios integrantes proveen gran parte del capital inicial	D2 Poca publicidad y promoción de la empresa en los medios de comunicación.
		F3 El servicio se desarrolla con menos quejas de parte del cliente	D3 Falta de implementación de nuevos servicios
		F4 Responsabilidad y puntualidad del personal en el trabajo.	D4 Atraso de pagos de algunos clientes potenciales.
		F5 El número de horas de capacitación semestral al personal operativo cumple con lo dispuesto por la SUCAMED	D5 Deudas con instituciones financieras o terceras personas
		F6 Servicios de seguridad y vigilancia especializados de acuerdo a las necesidades de clientes.	D6 Pocos recursos tecnologicos utilizados en sus procesos
		F7 Los implementos que el agente de seguridad usa son adecuadas	D7 Normas, reglas y disposiciones no trasmitidas apropiadamente por la empresa al guardia de seguridad
		F8 Buen ambiente de trabajo.	D8 No existe ninguna planificación enfocada en planes u objetivos
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Alto crecimiento económico y de la industria en los últimos años, el desarrollo sostenible de las empresas, la creación masiva de medianas y microempresas es una gran oportunidad para nuestra empresa.	AMPLIAR COBERTURA DEL SERVICIO A NIVEL NACIONAL (O1-F1-F2-F3-F4)	DESARROLLAR UN NUEVO SERVICIO QUE APROVECHE EL ENTORNO DE INSEGURIDAD, LA TECNOLOGIA Y EL SEGMENTO PRIVADO NO ATENDIDO (O1,O2,O3,D1,D2,D4,D5)
O2	La inseguridad ciudadana en el Perú permite que nuestra empresa de seguridad privada crezca en el mercado laboral	DESARROLLAR COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE AGENTES Y SUPERVISIÓN PARA APROVECHAR LA TECNOLOGIA EN EL SERVICIO (O2, F1,F2,F3,F4,F6)	
O3	Las empresas en general destinan un presupuesto mensual para la contratación de servicios de seguridad privada	DESARROLLAR UN NUEVO SERVICIO QUE APROVECHE LA MEJOR SITUACION ECONOMICA DE LAS EMPRESAS (O1,O2,O3,O7, F1,F2,F3,,F4,F5,F8,F9)	DESARROLLAR COMPETENCIAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL MANEJO DE LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA (O3,O5,D3,D5)
O4	Actualmente hay un mayor uso de Redes Sociales lo cual es una oportunidad para insertarnos más fácilmente en el mercado.	IMPULSAR ASOCIACIONES CON INSTITUCIONES PUBLICAS QUE EJECUTAN OBRAS QUE REQUIEREN SEGURDIAD PRIVADA (O4,F1,F8)	
O5	Actualmente hay una demanda de la seguridad electrónica para instituciones Públicas.		
O6	La creación por parte del gobierno peruano de los Centros Especializados de Formación y Capacitación en Seguridad Privada (Cefocsp).	PROFUNDIZAR LA CAPACITACION EN COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE AGENTES Y SUPERVISIÓN PARA MANTENER VENTAJA COMPETITIVA EN EL SERVICIO (O2, F1,F2,F3,F4,F6)	
O7	Las financieras otorgan prestamos más fáciles al principio.		

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

En esta matriz utilizaremos los resultados obtenidos en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos y Matriz de Evaluación de los Factores Externos

- Promedio de la matriz EFI = 2.55
- Promedio de la matriz EFE = 2.43

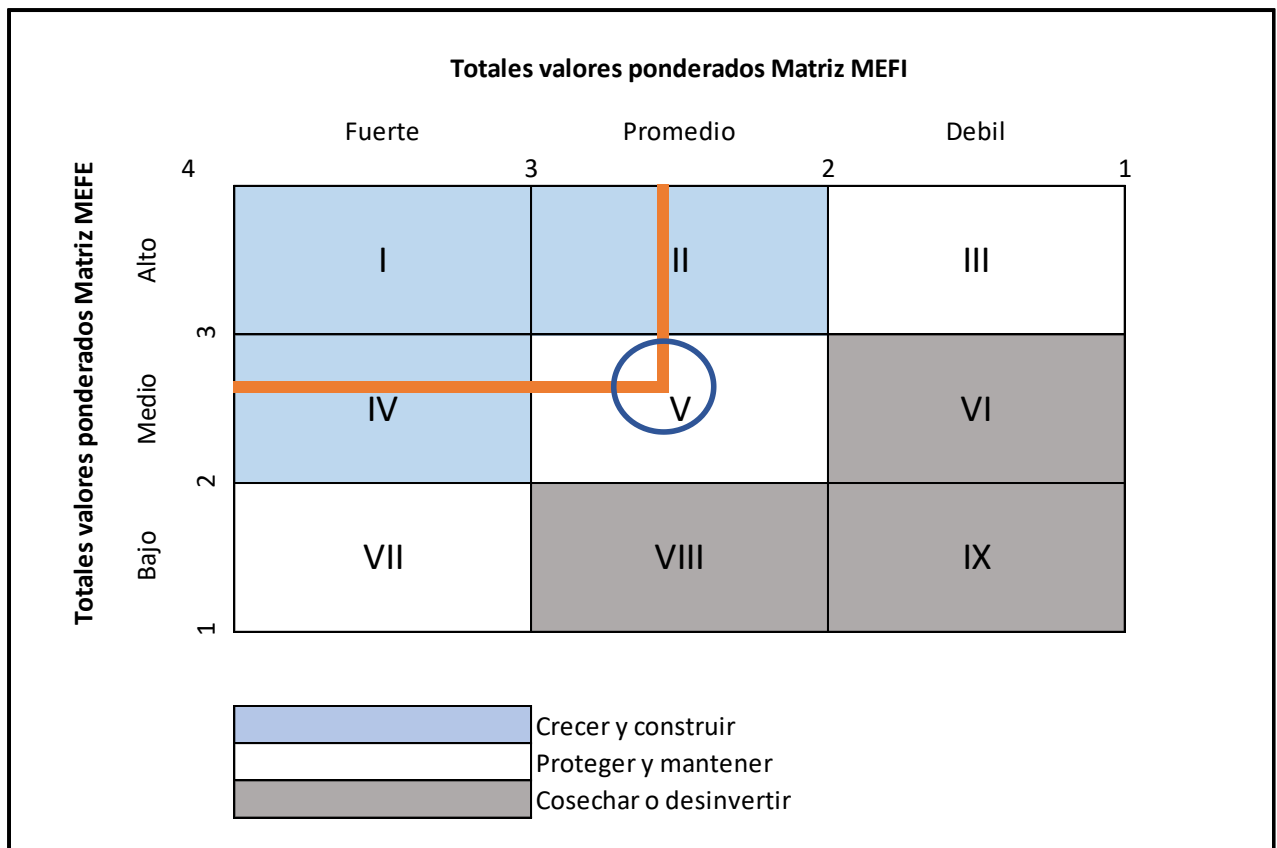


FIGURA 15: MATRIZ INTERNA-EXTERNA DE LA EMPRESA CENTURY SAC

Fuente: Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015.

México D. F., México: Pearson.

Conclusión

Según el análisis de la Matriz IE la empresa debe emplear la Estrategia de crecer y proteger, para obtener un mayor capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas.

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Esta matriz se utiliza para determinar si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es más adecuada para una organización, empleando cuatro cuadrantes, en donde los ejes representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras- FF y ventaja competitiva – VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente – EA y fuerza de la industria - FI). Estos cuatro factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización.

TABLA 21: VALORACIÓN DE FACTORES DE LA MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA CENTURY SAC

MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA CENTURY SAC		
POSICION ESTRATEGICA INTERNA	Factores- Fortaleza Financiera (FF)	Valor
	1. Retorno en la inversión	2
	2. Apalancamiento	2
	3. Liquidez	2
	4. Capital de Trabajo	3
	5. Flujo de caja	3
	6. Factibilidad de salir del mercado	2
	7. Riesgo implicado en el negocio	3
	Promedio: 2.43	2.43
	Factores - Ventaja Competitiva (VC)	Valor
	1. Participación de mercado	4
	2. Calidad del servicio	3
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	3. Lealtad del cliente	4
	4. Utilización de la capacidad de los competidores	5
	5. Conocimiento de la tecnología	4
	6. Control sobre sus proveedores y distribuidores	3
	Promedio -6: -3.83 - 6 = -2.17	3.83
	Factores de estabilidad del Entorno (EE)	Valor
	1. Cambios tecnológicos	1
	2. Tasa de inflación	3
	3. Variabilidad de la demanda	3
	4. Rango de precios de productos competitivos	4
	5. Barreras de entrada al mercado	2
	6. Rivalidad/Presión competitiva	1
	7. Elasticidad de precios de la demanda	2
	Promedio -6: 2.33 - 6 = -3.67	2.33
	Factores - Fortaleza de la industria (FI)	Valor
	1. Potencial de crecimiento	4
	2. Potencial de rentabilidad	3
	3. Estabilidad Financiera	3
	4. Conocimiento de la tecnología	3
	5. Aumento de capital	3
	6. Utilización de los recursos	4
	7. Factibilidad de ingreso al mercado	4
	Promedio: 3.43	3.43

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México D.

F., México: Pearson.

FACTOR	VALOR	PROMEDIO
FF	17	2.43
VC	23	-2.17
EE	16	-3.67
FI	24	3.43

Vector Direccional

$$\text{Eje X (FI+VC)} = 1.26$$

$$\text{Eje Y (FF+EE)} = -1.24$$

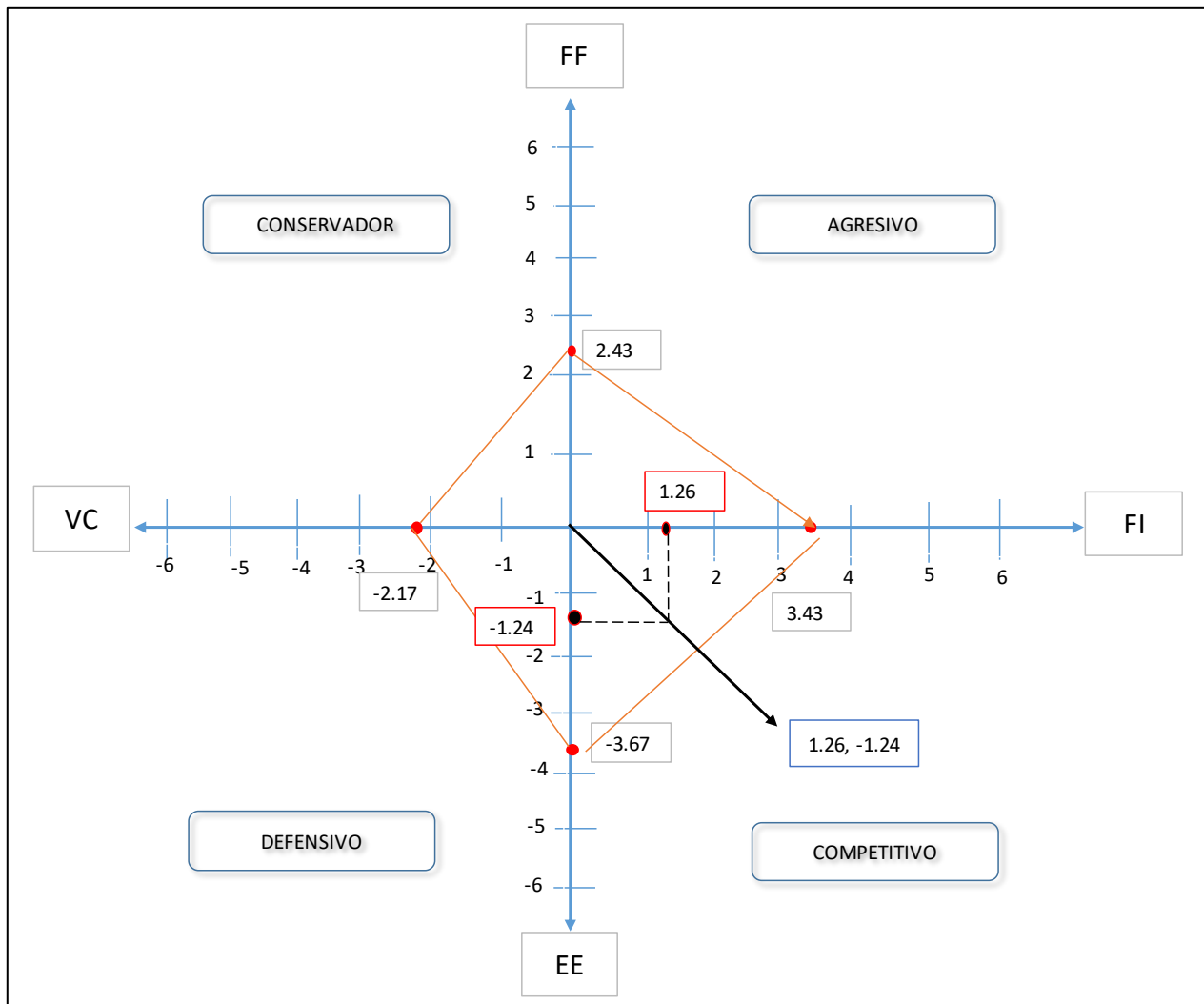


FIGURA 16: MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA CENTURY SAC

Fuente: Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

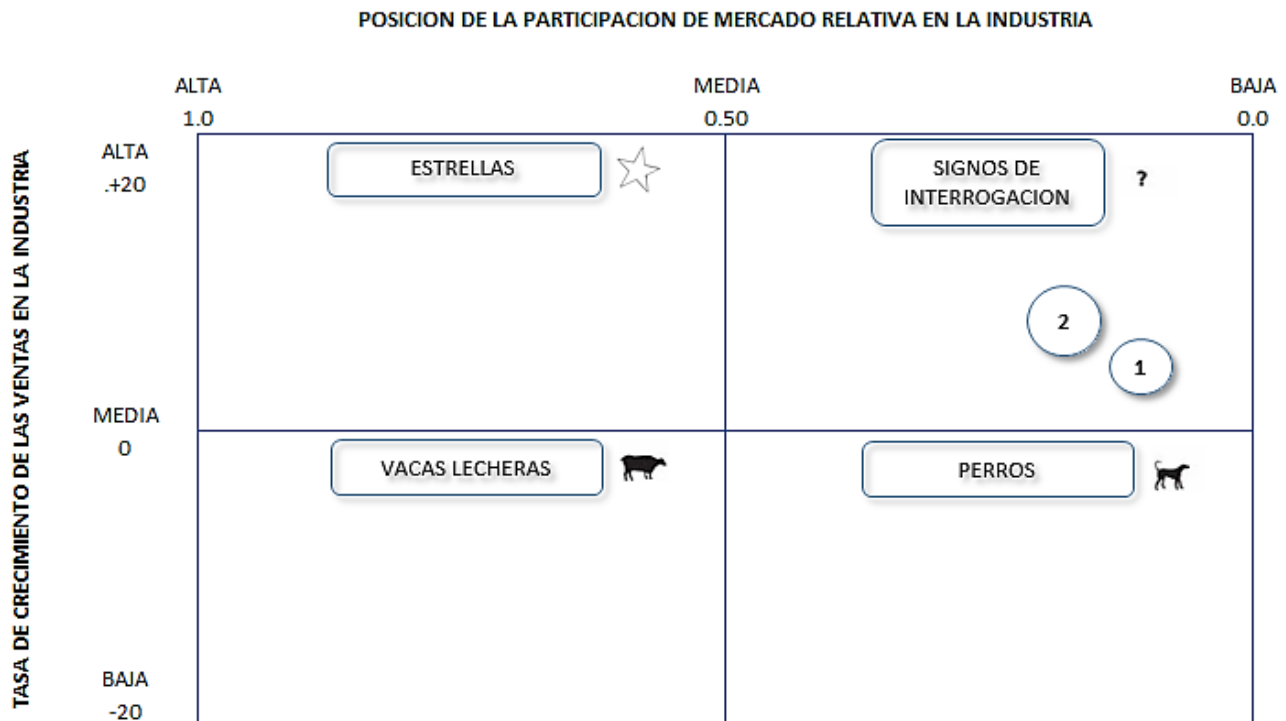
Conclusión:

De acuerdo al análisis la empresa CENTURY S.A.C, se ubica en el cuadrante del perfil Competitivo lo cual indica una buena fortaleza de la industria, una limitada fortaleza financiera, una limitada ventaja competitiva y una pobre estabilidad en el entorno; siendo lo más recomendable buscar alianzas estratégicas.

MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La matriz de BCG es una herramienta analítica que presenta a la empresa enmarcada en una matriz de cuatro cuadrantes, considerando como ejes de esta a la Posición de la Participación relativa del mercado en la Industria (EJE X), ya la Tasa de Crecimiento de la Industria (EJE Y).

Si bien el producto líder del mercado son los servicios empresariales de vigilancia con un 68.16% de participación del mercado, es importante mencionar que de acuerdo a SUCAMEC (2017), los servicios personales de vigilancia cuentan con 12.77%, los servicios empresariales de protección personal en tercer lugar con 15.32%, seguida por los servicios de tecnologías de seguridad con 5.80%, servicios de consultoría en seguridad con 2.32% y finalmente los servicios empresariales de transporte de dinero y valores con 0.83% de participación. De esta manera, la matriz Boston Consulting Group mostrada en la Figura 17, presenta la interrelación de las participaciones de mercado relativas al producto líder del sector y la tasa de crecimiento de ventas de los mismos de la empresa Century SAC



DIVISION	INGRESOS (EN MILES DE SOLES)	% DE INGRESOS	UTILIDAD BRUTA	% UTILIDAD	Participación del mercado	Tasa de Crecimiento
1. Servicio de vigilancia especial a clientes privados (SVECPR)	S/. 1,675,974.63	75%	S/21,345.98	68%	2%	15.32%
2. Servicio de vigilancia especial a clientes públicos (SVECPU)	S/. 558,658.21	25%	S/10,045.17	32%	3%	15.32%
TOTAL	S/. 2,234,632.84	100.00%	S/31,391.1 5	100.00%		

FIGURA 17: MATRIZ BCG DE LA EMPRESA CENTURY SAC

Fuente: Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015.
México D. F., México: Pearson.

Conclusión:

Según el análisis efectuado, los servicios ofrecidos por la empresa Century SAC se encuentra en el cuadrante de SIGNO DE INTERROGACIÓN, es decir se tiene una participación relativamente pequeña de mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento, se necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo, para lo cual necesario implantar estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo del servicio) o venta

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Todas las organizaciones, se pueden colocar en cualquier de los cuatro cuadrantes, en cuyos interiores se encuentran descritas las estrategias.

La empresa necesita evaluar sus estrategias actuales hacia el mercado, debido a que el sector construcción está en crecimiento, y lo cual no podrían competir de una manera eficaz y adecuada al rápido crecimiento de la industria.

TABLA 22: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA DE LA EMPRESA CENTURY SAC

CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO	
Cuadrante II	Cuadrante I
Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado
Penetración en el mercado	Penetración en el mercado
Desarrollo del servicio	Desarrollo del producto
Integración horizontal	Integración hacia adelante
Desposeimiento	Integración hacia atrás
Liquidación	Integración horizontal
CENTURY SAC	Diversificación concéntrica
Cuadrante III	Cuadrante IV
Recortes de gastos	Diversificación concéntrica
Diversificación concéntrica	Diversificación horizontal
Diversificación horizontal	Diversificación de conglomerados
diversificación de conglomerados	Alianzas estratégicas
Enajenación	
Liquidación	
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

La matriz de la Gran Estrategia confirma que la estrategia adecuada a seguir para Century SAC se ubica en el **Cuadrante II**.

Entre las **estrategias** podemos formular:

Desarrollo de mercado: La empresa pretende introducir servicios actuales en mercados nuevos.

Penetración en el mercado: Se pretende obtener más ventas en los mercados actuales ofreciendo productos que actualmente la empresa ofrece en el sector.

Desarrollo del servicio: Esta estrategia se formula con la finalidad de que la empresa mejore sus servicios, brindados en los mercados actuales.

MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)

Las estrategias generadas por medio del proceso de emparejamiento para Century SAC son reunidas para evaluar el número de veces que se repiten y retener aquellas que se repiten más. Se busca encontrar las estrategias que más impacto ejercerán en los OLP para lograr aumentar la rentabilidad. Las estrategias que se analizan son las específicas. El criterio de retención más usual consiste en escoger las que se repiten tres o más veces. Además, debe dejarse a criterio del evaluador la decisión de conservar las demás como estrategias contingentes.

Como resultado de la aplicación de la MDE (Ver Tabla 23), se ha considerado con mayor incidencia las estrategias genéricas competitivas del tipo de enfoque. Asimismo, se han planteado, en este instrumento, las estrategias externas, alternativas, intensivas y de diversificación.

De acuerdo con la MDE, se retuvieron las siguientes estrategias:

1. Ampliar cobertura del servicio a nivel nacional.
2. Aumentar los esfuerzos en el marketing.
3. Desarrollar una propuesta de valor en el servicio en el mercado potencial propenso a contratar empresas informales
4. Buscar alianzas estratégicas.
5. Desarrollar un nuevo servicio que aproveche la mejor situación económica de las empresas
6. Investigar y detectar gastos que no son prioritarios hacer a fin de disminuir los costos.
7. Profundizar la capacitación en competencias en el personal administrativo para la mejora en el servicio
8. Desarrollar un nuevo servicio que aproveche el entorno de inseguridad, la tecnología y el segmento privado no atendido.
9. Adquirir recursos financieros.
10. Profundizar la capacitación en competencias en el personal de agentes y supervisión para hacer frente a los cambios legales y mantener ventaja competitiva en el servicio.

Tabla 23: Matriz de Decisión Estratégica de la empresa CENTURY SAC

MATRIZ DE DECISIÓN DE LA EMPRESA CENTURY SAC						
Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1. Ampliar cobertura del servicio a nivel nacional	X	X	X		X	4
2. Desarrollar competencias en el personal de agentes y supervisión para aprovechar la tecnología en el servicio	X	X		X		3
3. Aumentar los esfuerzos en el marketing	X	X	X	X	X	5
4. Desarrollar un nuevo servicio que aproveche la mejor situación económica de las empresas	X	X	X		X	4
5. Buscar alianzas estratégicas	X	X		X	X	4
6. Impulsar asociaciones con instituciones públicas que ejecutan obras que requieren seguridad privada	X	X				2
7. Investigar y detectar gastos que no son prioritarios hacer a fin de disminuir los costos	X	X	X	X	X	5
8. Profundizar la capacitación en competencias en el personal administrativo para la mejora en el servicio	X	x		X	X	4
9. Desarrollar un nuevo servicio que aproveche el entorno de inseguridad, la tecnología y el segmento privado no atendido	X	X	X	X	X	5
10. Desarrollar competencias en el personal administrativo para mejorar el manejo de la liquidez de la empresa	X			X	X	3
12. Desarrollar los servicios ofrecidos que aproveche la tecnología en segmentos del mercado que lo requieren	X				X	2
13. Incorporar en la capacitación de agentes los elementos de riesgo de las armas de fuego	X	X				2
14. Adquirir recursos financieros	X	X	X	X	X	5
15. Desarrollar solo un servicio de seguridad con énfasis tecnológico	X					1
16. Desarrollar una propuesta de valor en el servicio en el mercado potencial propenso a contratar empresas informales	X	X	X		X	4
17. Profundizar la capacitación en competencias en el personal de agentes y supervisión para hacer frente a los cambios legales y mantener ventaja competitiva en el servicio	X	X		X	X	4
18. Reducción de personal en áreas de apoyo	X			X		2
19. Implementar un sistema de planificación de recursos empresariales en los procesos existentes	X					1
20. Desarrollar mejoras en el proceso de administración de efectivo	X				X	2

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

La MCPE (ver Tabla 24) expone objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores, es decir, las más atractivas. Asimismo, determina el atractivo relativo de las estrategias específicas retenidas, respecto a los factores clave obtenidos de la MEFE y MEFI.

Es decir, la MCPE examina el impacto de las estrategias retenidas para satisfacer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Por otro lado, para la realización de la MCPE se consideró pertinente agrupar algunas estrategias por estar muy relacionadas y poder reformularlas de manera más integral, así se tenían las siguientes estrategias.

1. Profundizar la capacitación en competencias en el personal administrativo para la mejora en el servicio
2. Profundizar la capacitación en competencias en el personal de agentes y supervisión para hacer frente a los cambios legales y mantener ventaja competitiva en el servicio.

Cuya reformulación fue la estrategia:

Enfatizar la capacitación en competencias en el personal administrativo, de agentes y supervisión para hacer frente a los cambios legales y mantener ventaja competitiva en el servicio.

Por otro lado, se tenían:

1. Desarrollar un nuevo servicio que aproveche el entorno de inseguridad, la tecnología y el segmento privado no atendido.
2. Desarrollar un nuevo servicio que aproveche la mejor situación económica de las empresas.
3. Desarrollar una propuesta de valor en el servicio en el mercado potencial propenso a contratar empresas informales

Cuya reformulación fue la estrategia:

Desarrollar un nuevo servicio que aproveche el entorno de inseguridad, la tecnología y el segmento privado no atendido a un costo accesible para nuestros clientes para generar una propuesta de valor en el servicio.

De este modo, se tuvieron 7 estrategias que se tomaron para el análisis, que se listas a continuación:

1. Ampliar cobertura del servicio a nivel nacional.
2. Aumentar los esfuerzos en el marketing.
3. Buscar alianzas estratégicas.
4. Investigar y detectar gastos que no son prioritarios hacer a fin de disminuir los costos.
5. Desarrollar un nuevo servicio que aproveche el entorno de inseguridad, la tecnología y el segmento privado no atendido a un costo accesible para nuestros clientes para generar una propuesta de valor en el servicio.
6. Adquirir recursos financieros.
7. Enfatizar la capacitación en competencias en el personal administrativo, de agentes y supervisión para hacer frente a los cambios legales y mantener ventaja competitiva en el servicio.

Luego, para un análisis más completo, se agruparon las estrategias específicas en estrategias más genéricas. Entonces, se tuvo en cuenta tres grupos: (a) estrategias de penetración de mercado, (b) estrategias de desarrollo de nuevos mercados y (c) estrategias de desarrollo de productos.

De la evaluación de la MCPE, se retuvieron las siguientes estrategias:

Estrategias de penetración de mercado (a)

1. Investigar y detectar gastos que no son prioritarios hacer a fin de disminuir los costos.
2. Aumentar los esfuerzos en el marketing.
3. Adquirir recursos financieros.
4. Buscar alianzas estratégicas.

Estrategias de desarrollo de nuevos mercados (b)

5. Ampliar cobertura del servicio a nivel nacional.

Estrategias de desarrollo de productos (c)

6. Desarrollar un nuevo servicio que aproveche el entorno de inseguridad, la tecnología y el segmento privado no atendido a un costo accesible para nuestros clientes para generar una propuesta de valor en el servicio.
7. Enfatizar la capacitación en competencias en el personal administrativo, de agentes y supervisión para hacer frente a los cambios legales y mantener ventaja competitiva en el servicio.

TABLA 24: MATRIZ CPE DE LA EMPRESA CENTURY SAC

MATRIZ CPE DE LA EMPRESA CENTURY SAC															
		Penetración del mercado								Desarrollo del mercado		Desarrollo del servicio			
		Aumentar los esfuerzos en el marketing.		Buscar alianzas estratégicas.		Investigar y detectar gastos que no son prioritarios hacer a fin de disminuir los costos.		Adquirir recursos financieros.		Ampliar cobertura del servicio a nivel nacional.		Desarrollar un nuevo servicio que aproveche el entorno de inseguridad, la tecnología y el segmento privado no atendido a un costo accesible para nuestros clientes para generar una propuesta de valor en el servicio.		Enfatizar la capacitación en competencias en el personal administrativo, de agentes y supervisión para hacer frente a los cambios legales y mantener ventaja competitiva en el servicio.	
FACTORES CLAVE	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades															
1. Actualmente hay un mayor uso de redes sociales lo cual es una oportunidad para insertarnos más fácilmente en el mercado.	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07
2. La inseguridad ciudadana en el Perú permite que nuestra empresa de seguridad privada crezca en el mercado laboral	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27
3. Las empresas en general destinan un presupuesto mensual para la contratación de servicios de seguridad privada	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14
4. Alto crecimiento económico y de la industria en los últimos años, el desarrollo sostenible de las empresas, la creación masiva de medianas y microempresas es una gran oportunidad para nuestra empresa.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
5. Las financieras otorgan préstamos más fáciles al principio	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07
6. La creación por parte del gobierno peruano de los Centros Especializados de Formación y Capacitación en Seguridad Privada (Cefocsp).	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24
7. Actualmente hay una demanda de la seguridad electrónica para instituciones Públicas.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Amenazas															
1. Los préstamos otorgados por financieras ganan un alto interés a largo plazo	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
2. Penalizaciones por pagos anticipados que impiden que la persona pueda pagar la deuda antes de tiempo sin incluir costos adicionales, lo que mantiene atado a la deuda de cierta forma	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
3. La ley de seguridad privada en el Perú será modificada introduciendo nuevos requisitos para las empresas	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	4	0.36
4. La Sucamed evalúa reducir los plazos de las licencias para el uso de armas y de funcionamiento de las empresas de seguridad	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
5. Las empresas que operan de manera legal en el sector de seguridad privada y que por ende no se someten a las normativas legales declaradas por la SUCAMED	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
6. Ingreso de empresas de seguridad transnacionales de seguridad y vigilancia a nuestro país	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
7. El servicio de seguridad tendrá un componente tecnológico más fuerte en los próximos años.	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Fortalezas															
1. La cotización por nuestro servicio se encuentra en promedio por debajo de la competencia	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12
2. Los socios integrantes proveen gran parte del capital inicial	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
3. El servicio se desarrolla con menos quejas de parte del cliente	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18
4. El número de horas de capacitación semestral al personal operativo cumple con lo dispuesto por la SUCAMED	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32
5. Responsabilidad y puntualidad del personal en el trabajo.	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6. Buen ambiente de trabajo.	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
7. Servicios de seguridad y vigilancia especializados de acuerdo a las necesidades de clientes.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
8. Los implementos que el agente de seguridad usa son adecuadas	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15
Debilidades															
1. La empresa logra un porcentaje de utilidad mínima siendo poco rentable	0.10	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1
2. Normas, reglas y disposiciones no transmitidas apropiadamente por la empresa al guardia de seguridad	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03
3. Poca publicidad y promoción de la empresa en los medios de comunicación.	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04
4. Falta de implementación de nuevos servicios	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06
5. Deudas con instituciones financieras o terceras personas	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
6. Atraso de pagos de algunos clientes potenciales.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07
7. Pocos recursos tecnológicos utilizados en sus procesos	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07
8. No existe ninguna planificación enfocada en planes u objetivos	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
Puntaje de atractividad:	2.00	5.03		5.25		5.27		5.17		5.2		5.05		4.53	
4. Muy atractiva		2. Algo atractiva													
3. Atractiva		1. Sin atractivo													

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

MATRIZ DE RUMELT (MR)

Una vez determinadas las estrategias retenidas más atractivas, se realiza el análisis de la MR, el cual consiste en evaluar que las estrategias seleccionadas en la MCPE cumplan con cuatro criterios establecidos: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Como se aprecia en el Tabla 25, las estrategias evaluadas cumplen los cuatro criterios establecidos. Por ello, todas serán consideradas, con lo que se garantiza mejores resultados en la etapa de implementación.

TABLA 25: MATRIZ RUMELT DE LA EMPRESA CENTURY SAC

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS EN CENTURY SAC					
Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Penetración del mercado					
1. Aumentar los esfuerzos en el marketing.	sí	sí	sí	sí	sí
2. Buscar alianzas estratégicas.	sí	sí	sí	sí	sí
3. Investigar y detectar gastos que no son prioritarios hacer a fin de disminuir los costos.	sí	sí	sí	sí	sí
4. Adquirir recursos financieros	sí	sí	sí	sí	sí
Desarrollo del mercado					
5. Ampliar cobertura del servicio a nivel nacional.	sí	sí	sí	sí	sí
Desarrollo del servicio					
6. Desarrollar un nuevo servicio que aproveche el entorno de inseguridad, la tecnología y el segmento privado no atendido a un costo accesible para nuestros clientes para generar una propuesta de valor en el servicio.	sí	sí	sí	sí	sí

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

MATRIZ DE ÉTICA (ME)

La ME se utiliza para verificar que las estrategias retenidas no violen aspectos relativos al derecho, la justicia y el utilitarismo (D'Alessio, 2015). En este caso, las seis estrategias retenidas se inscriben en estos parámetros (ver Tabla 26)

TABLA 26: MATRIZ DE ÉTICA DE LA EMPRESA CENTURY SAC

MATRIZ DE ETICA DE LA EMPRESA CENTURY SAC							
		Estrategias de Penetracion en el Mercado		Estrategias de Desarrollo del Mercado		Estrategias de Desarrollo del Servicio	
Derechos	1 Impacto en el derecho a la vida						
	Viola _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____
	2 Impacto en el derecho a la propiedad						
	Viola _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____
	3 Impacto en el derecho al libre pensamiento						
	Viola _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____
	4 Impacto en el derecho a la privacidad						
	Viola _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____
	5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia						
	Viola _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____
Justicia	6 Impacto en el derecho a hablar libremente						
	Viola _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____
	7 Impacto en el derecho al debido proceso						
	Viola _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____	Neutral <u>X</u>	Promueve _____
Utilitarismo	8 Impacto en la distribucion						
	Justo _____	Neutral <u>X</u>	Injusto _____	Neutral <u>X</u>	Injusto _____	Neutral <u>X</u>	Injusto _____
	9 Equidad en la administracion						
	Justo _____	Neutral <u>X</u>	Injusto _____	Neutral <u>X</u>	Injusto _____	Neutral <u>X</u>	Injusto _____
	10 Normas de compensacion						
	Justo _____	Neutral <u>X</u>	Injusto _____	Neutral <u>X</u>	Injusto _____	Neutral <u>X</u>	Injusto _____
	11 Fines y resultados estrategicos						
	Excelentes _____	Neutral <u>X</u>	Perjudicial _____	Neutral <u>X</u>	Perjudicial _____	Neutral <u>X</u>	Perjudicial _____
	12 Medios estrategicos empleados						
	Excelentes _____	Neutral <u>X</u>	Perjudicial _____	Neutral <u>X</u>	Perjudicial _____	Neutral <u>X</u>	Perjudicial _____

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

ESTRATEGIAS RETENIDAS Y DE CONTINGENCIA

Las estrategias retenidas son las que lograron pasar los filtros de las diferentes matrices y son consideradas satisfactorias para su aplicación. Por el contrario, también existen las estrategias denominadas de contingencia, las cuales fueron establecidas en un principio, pero que luego resultaron filtradas en la ME.

En primer lugar, se enumeran las seis estrategias retenidas:

1. Ampliar cobertura del servicio a nivel nacional.
2. Aumentar los esfuerzos en el marketing.
3. Buscar alianzas estratégicas.
4. Investigar y detectar gastos que no son prioritarios hacer a fin de disminuir los costos.
5. Desarrollar un nuevo servicio que aproveche el entorno de inseguridad, la tecnología y el segmento privado no atendido a un costo accesible para nuestros clientes para generar una propuesta de valor en el servicio.
6. Adquirir recursos financieros.

En segundo lugar, se listan las estrategias de contingencia:

1. Desarrollar competencias en el personal de agentes y supervisión para aprovechar la tecnología en el servicio
2. Impulsar asociaciones con instituciones públicas que ejecutan obras que requieren seguridad privada
3. Desarrollar los servicios ofrecidos que aproveche la tecnología en segmentos del mercado que lo requieren
4. Incorporar en la capacitación de agentes los elementos de riesgo de las armas de fuego
5. Desarrollar solo un servicio de seguridad con énfasis tecnológico
6. Reducción de personal en áreas de apoyo
7. Implementar un sistema de planificación de recursos empresariales en los procesos existentes.
8. Desarrollar mejoras en el proceso de administración de efectivo

MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Permite conocer cómo a través de las estrategias retenidas se alcanzarán los OLP. Se emparejaron siete OLP y estrategias retenidas. Finalmente, se determinó que las seis estrategias retenidas permiten cumplir los cinco OLP. Es decir, el camino trazado mediante las seis estrategias retenidas permite obtener la visión planteada (ver Tabla 27).

TABLA 27: ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA CENTURY SAC

ESTRATEGIAS	VISION						
	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO						
	Administración	Mercadeo				Finanzas y contabilidad	
	OLP 1: Al 2019, asegurar una utilización racional y óptima de los recursos, de manera que se logre alcanzar el crecimiento de la organización en forma ordenada y bien planificada.	OLP 2: Al 2019, posicionar la imagen de la empresa CENTURY SAC, en los segmentos del mercado de la seguridad privada correspondiente.	OLP 3: Al 2019, mejorar la imagen de la empresa ante los clientes potenciales con respecto de los competidores directos e indirectos de la organización.	OLP 4: Al 2019, concretar alianzas estratégicas, con diversos proveedores considerados como vitales para la empresa, respetando los acuerdos previamente establecidos con otros.	OLP 5: Al 2019, ofrecer nuevos servicios	OLP 6: Al 2018, monitorear constantemente el sistema contable existente en la empresa.	OLP 7: Al 2019, sanear la situación financiera del negocio.
1. Aumentar los esfuerzos en el marketing.		x	x	x		x	
2. Buscar alianzas estratégicas.		x	x	x	x		
3. Investigar y detectar gastos que no son prioritarios hacer a fin de disminuir los costos.	x		x		x	x	x
4. Adquirir recursos financieros	x	x			x		x
5. Ampliar cobertura del servicio a nivel nacional.		x		x	x		
6. Desarrollar un nuevo servicio que aproveche el entorno de inseguridad, la tecnología y el segmento privado no atendido a un costo accesible para nuestros clientes para generar una propuesta de valor en el servicio.		x	x		x		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

CONCLUSIONES TERCER OBJETIVO:

De acuerdo a la visión y a los objetivos establecidos, así como al análisis de los factores externos y factores internos de Century SAC, se inició el proceso estratégico mediante la formulación de estrategias específicas en la MFODA. Luego, a través de las herramientas MPEYEA, MBCG y MGE, se observó la pertinencia de estas estrategias. Asimismo, la MDE permitió consolidar las estrategias sugeridas, y posteriormente estas fueron evaluadas por la MCPE. Luego de priorizar las estrategias específicas primarias, a través de la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética, fue ratificada su pertinencia; del mismo modo ocurrió con los criterios éticos y su contribución a los OLP.

Las matrices permitieron identificar 6 estrategias retenidas que se encuentran alineadas a 3 tipos: Estrategias de penetración del mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del servicio.

Por último, la implantación de estas estrategias intensivas permitirá lograr la mayor satisfacción de los clientes con servicios que brindamos, manteniendo un adecuado nivel de rentabilidad y excelente calidad , colocados en el momento oportuno.

CUARTO OBJETIVO: Implementar el plan estratégico medir el efecto en la rentabilidad de la empresa Century S.A.C

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN DE ACCIÓN

Finalmente, como corolario a este documento, se presenta el plan de acción que sustentará la estrategia propuesta. En vista de que la sección de análisis interno se realizó minuciosamente a cada una de las áreas funcionales de la entidad por separado, se considera apropiado presentar el plan, también, por área funcional.

Administración, organización y control

- Objetivo estratégico 1 (OLP1): Al 2019, asegurar una utilización racional y óptima de los recursos, de manera que se logre alcanzar el crecimiento de la organización en forma ordenada y bien planificada.

Justificación

En vista de que la empresa ha atravesado por problemas en algunas áreas por la toma decisiones apresuradas y el mal uso de los recursos existentes, es imperativo mejorar la disponibilidad y el uso de los mismos tanto como sea posible, lo cual redundará en un crecimiento sano y ordenado por parte de la organización.

Objetivos a Corto Plazo

- (OCP 11) Programar el accionar de la compañía considerando las metas de la organización y las necesidades de sus clientes para cada época de año, de manera que se asigne una adecuada cantidad de recursos que permitan satisfacer efectivamente tales requerimientos.
- (OCP 12) Mejorar los mecanismos de control interno para mejorar la rentabilidad.

Acciones

- (ACT 11) Establecer, según las metas planteadas, un plan de asignación de recursos administrativos y operativos al inicio de cada año fiscal. → (OCP 11 y OCP 12)

- (ACT 12) Crear un plan de incentivos para asegurar el cumplimiento de las metas de ventas del servicio y rentabilidad. → (OCP 11)

Responsable

El cumplimiento de lo anterior recaerá íntegramente sobre el gerente general de la entidad.

Recursos

Incluir dentro del presupuesto el costo probable de lo propuesto anteriormente.

Mercadeo

- Objetivo estratégico 2(OLP 2): Al 2019, posicionar la imagen de la empresa CENTURY SAC, en los segmentos del mercado de la seguridad privada correspondiente.

Justificación

Al lograr posicionar la imagen de la entidad en el mercado mejorará sosteniblemente sus índices de crecimiento, participación en el mercado, margen de intermediación, así como su rentabilidad.

Objetivos a Corto Plazo

- (OCP 21) Cubrir una mayor área geográfica en el norte del país.
- (OCP 22) Dar a conocer la empresa a mayores clientes.
- (OCP 23) Mantener los clientes existentes y acceder a los potenciales.

Acciones

- (ACT 21) Invertir recursos en promoción, como, por ejemplo, materiales escritos, reuniones, charlas, etc. → (OCP 22)
- (ACT 22) Establecer un nuevo calendario de visitas por zonas de interés en un plazo no mayor a un mes → (OCP 21 y OCP 23)

Responsable

El encargado del cumplimiento del objetivo será el encargado del área comercial.

Recursos

El costo de la campaña debe ser considerado en el presupuesto para el presente año fiscal.

- Objetivo estratégico 3 (OLP 3): Al 2019, mejorar la imagen de la empresa ante los clientes potenciales con respecto de los competidores directos e indirectos de la organización.

Justificación

La penetración de los mercados que domina la competencia no puede ser realizada sin antes mostrar al personal y a nuestros clientes una imagen renovada de la empresa, de manera que CENTURY SAC represente la mejor opción para el cliente final.

Objetivos a Corto Plazo

- (OCP 31) Mejorar la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes.
- (OCP 32) Mantener un nivel de precios similar o menor al de los competidores directos.

Acciones

- (ACT 31) Diseñar un plan de capacitación periódica al personal operativo para mejorar la calidad del servicio brindado a nuestros clientes. → (OCP 31)
- (ACT 32) Incrementar la importancia y el soporte de los servicios de valor agregado dentro de la operación normal de la compañía. → (OCP 32)

Responsable

La responsabilidad por el cumplimiento de este objetivo estratégico será compartida por los encargados del área de operaciones, comercial y gerencia general.

Recursos

Básicamente equipo de oficina y documentación interna de la empresa, así como un presupuesto que apoye la promoción de ventas y la publicidad necesaria para consumir el objetivo.

- Objetivo estratégico 4 (OLP 4): Al 2019, concretar alianzas estratégicas, con diversos proveedores y contactos vitales para ofrecer nuestro servicio a posibles clientes considerados como vitales para la empresa, respetando los acuerdos previamente establecidos con otros.

Justificación

La experiencia vivida con el proveedor principal, con todo y sus altibajos, se consideran altamente satisfactoria para la organización, y es muy claro que CENTURY SAC está preparado para amarrar acuerdos comerciales con otros con otros clientes.

Objetivos a Corto Plazo

- (OCP 41) Negociar con las empresas que ofrezcan la mejor relación costo – beneficio.
- (OCP 42) Dar a conocer nuestra empresa a más clientes a través de contactos.
- (OCP 43) Obtener bonificaciones por consecución de metas.

Acciones

- (ACT 41) Concretar reuniones y pactos con empresas cuya oferta de bienes y servicios se ajuste a las metas de la compañía. → (OCP 41 y OCP 42)
- (ACT 42) Con base en los acuerdos, capacitar al personal para que exista mejor atención a los productos de interés. → (OCP 43)

Responsable

La responsabilidad de cumplir este objetivo recaerá en forma compartida entre los encargados del área de operaciones, comercial y gerencia general.

Recursos

Información histórica de ventas por servicio y proyecciones de ventas.

- Objetivo estratégico 5 (OLP 5): Al 2019, ofrecer nuevos servicios

Justificación

En vista de que la empresa se ubica en un área estratégica, y conocida la experiencia de CENTURY SAC en la venta de servicios de seguridad privada brindada, se cree conveniente expandir la oferta de mercadería a estos rubros una vez que las condiciones de la empresa lo permitan.

Objetivos a Corto Plazo

- (OCP 51) Ofrecer un nuevo servicio a los clientes actuales y potenciales.
- (OCP 52) Incrementar la utilidad bruta global de la empresa.

Acciones

- (ACT 51) Definir un plan que incluya el servicio a desarrollarse, proveedores, marcas, etc. para iniciar las operaciones. → (OCP 51)
- (ACT 52) Capacitar al personal existente acerca del nuevo servicio que se desea incorporar. → (OCP 51)
- (ACT 53) Diseñar una campaña promocional para la colocación del nuevo servicio. → (OCP 52)

Responsable

La responsabilidad será compartida por los encargados del área de operaciones, comercial y gerencia general.

Recursos

Es categórica la necesidad de contar con suficiente capital para financiar el nuevo servicio.

Finanzas y contabilidad

- Objetivo estratégico 6 (OLP 6): Al 2018, monitorear constantemente el sistema contable existente en la empresa.

Justificación

Parte de los problemas experimentados por la compañía en el pasado se deben, en buena parte, a la falta de un sistema de información gerencial por parte del actual sistema, que ayude a la toma de decisiones por parte de la gerencia ya que estas ayudaran a incrementar los ratios de rentabilidad.

Objetivos a Corto Plazo

- (OCP 61) Comparar la información que se registró en los anteriores periodos con la información que se está obteniendo.
- (OCP 62) Incrementar el porcentaje de los ratios de utilidad y rentabilidad obtenidos en el año 2017

Acciones

- (ACT 61) Realizar una evaluación constante de los estados financieros de la empresa. → (OCP 61)
- (ACT 62) Evidenciar las causas de la baja utilidad en los últimos años para incrementar los ratios de rentabilidad obtenidos en el año 2017 → (OCP 62)

Responsable

La ejecución del plan será responsabilidad exclusiva de la contadora de la empresa, quien deberá trabajar conjuntamente con el gerente general.

Recursos

Material informativo que contenga la normativa vigente necesaria para llevar a cabo correctamente las acciones propuestas, materiales contables y tributarios.

- Objetivo estratégico 7 (OLP 7): Al 2019, sanear la situación financiera del negocio.

Justificación

Es imperativo para una compañía como CENTURY SAC superar la difícil situación financiera por la que atraviesa, de manera que la actividad comercial pueda expresar su máximo potencial con el apoyo de una estructura financiera saludable.

Objetivos a Corto Plazo

- (OCP 71) Revertir la caída en las utilidades del último año fiscal.
- (OCP 72) Generar niveles adecuados de utilidad bruta al final de cada ejercicio fiscal.
- (OCP 73) Mantener los gastos operativos en el mínimo nivel posible, pero sin afectar la eficiencia de las actividades vitales de la empresa.

Acciones

- (ACT 71) Estructurar un plan financiero para los años 2018 y 2019, para determinar el impacto de la retención de utilidades. → (OCP 72)
- (ACT 72) Retener íntegramente las utilidades netas del negocio. → (OCP 71)
- (ACT 73) Elaborar presupuestos que garanticen la disponibilidad de recursos para el giro normal del negocio. → (OCP 73)
- (ACT 74) Revisar la estructura de gastos operativos de la empresa. → (OCP 73)
- (ACT 75) Ofrecer incentivos a los agentes de seguridad de la organización de tal modo que incentive ofrecer un buen servicio para seguir no teniendo quejas de clientes → (OCP 73)
- ACT 76) Ofrecer descuentos por pronto pago, a fin de disminuir las cuentas por cobrar. → (OCP 71)

Responsable

La contadora de la empresa, el encargado de operaciones serán los encargados de ejecutar el plan de acción para este objetivo y, si así lo requiriesen, podrán contar con la asesoría de la gerencia general.

Recursos

Registros de gastos de planilla, servicios generales, servicios profesionales, combustibles, alquileres, materiales de oficina, etc.

TABLA 28: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA CENTURY SAC

IMPLEMENTACION ESTRATEGICA								
	OBJETIVO A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACCIONES		RECURSOS		
OLP 1	Al 2019, asegurar una utilización racional y óptima de los recursos, de manera que se logre alcanzar el crecimiento de la organización en forma ordenada y bien planificada.	Gerente General	OCP 11	Programar el accionar de la compañía considerando las metas de la organización y las necesidades de sus clientes para cada época de año, de manera que se asigne una adecuada cantidad de recursos que permitan satisfacer efectivamente tales requerimientos.	ACT 11	Establecer, según las metas planteadas, un plan de asignación de recursos administrativos y operativos al inicio de cada año fiscal.	→ (OCP 11 y OCP 12)	Incluir dentro del presupuesto el costo probable de lo propuesto anteriormente.
			OCP 12	Mejorar los mecanismos de control interno para mejorar la rentabilidad.	ACT 12	Crear un plan de remuneración y otros incentivos para asegurar el cumplimiento de las metas de ventas del servicio y rentabilidad.	→ (OCP 11)	
OLP 2	Al 2019, posicionar la imagen de la empresa CENTURY SAC, en los segmentos del mercado de la seguridad privada correspondiente.	Encargado del area Comercial	OCP 21	Cubrir una mayor área geográfica en el norte del país.	ACT 21	Invertir recursos en promoción, como, por ejemplo, materiales escritos, reuniones, charlas.	→ (OCP 22)	El costo de la campaña debe ser considerado en el presupuesto
			OCP 22	Dar a conocer la empresa a mayores clientes.	ACT 22	Establecer un nuevo calendario de visitas por zonas de interés en un plazo no mayor a un mes	→ (OCP 21 y OCP 23)	
			OCP 23	Mantener los clientes existentes y acceder a los potenciales.				
OLP 3	Al 2019, mejorar la imagen de la empresa ante los clientes potenciales con respecto de los competidores directos e indirectos de la organización.	Encargados del área de recursos humanos, comercial y gerencia general.	OCP 31	Mejorar la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes.	ACT 31	Diseñar un plan de capacitación periódica al personal operativo para mejorar la calidad del servicio brindado a nuestros clientes.	→ (OCP 31)	Básicamente equipo de oficina y documentación interna de la empresa, así como un presupuesto que apoye la promoción de ventas y la publicidad necesaria para consumir el objetivo.
			OCP 32	Mantener un nivel de precios similar o menor al de los competidores directos.	ACT 32	Incrementar la importancia y el soporte de los servicios de valor agregado dentro de la operación normal de la compañía.	→ (OCP 32)	
OLP 4	Al 2019, concretar alianzas estratégicas, con diversos proveedores y contactos vitales para ofrecer nuestro servicio a posibles clientes considerados como vitales para la empresa, respetando los acuerdos previamente establecidos con otros.	Encargados del área de operaciones, comercial y gerencia general.	OCP 41	Negociar con las empresas que ofrezcan la mejor relación costo – beneficio.	ACT 41	Concretar reuniones y pactos con empresas cuya oferta de bienes y servicios se ajuste a las metas de la compañía.	→ (OCP 41 y OCP 42)	Información histórica de ventas por servicio y proyecciones de ventas.
			OCP 42	Dar a conocer nuestra empresa a más clientes a través de contactos.	ACT 42	Con base en los acuerdos, capacitar al personal para que exista mejor atención a los productos de interés.	→ (OCP 43)	
			OCP 43	Obtener bonificaciones por consecución de metas.				
OLP 5	Al 2019, ofrecer nuevos servicios	Encargados del área de operaciones, comercial y gerencia general.	OCP 51	Ofrecer una mayor variedad de servicios a los clientes actuales y potenciales.	ACT 51	Definir un plan que incluya el servicio a desarrollarse, proveedores, marcas, etc. para iniciar las operaciones.	→ (OCP 51)	Es categórica la necesidad de contar con suficiente capital para financiar el nuevo servicio.
			OCP 52	Incrementar la utilidad bruta global de la empresa.	ACT 52	Capacitar al personal existente acerca del nuevo servicio que se desea incorporar.	→ (OCP 51)	
					ACT 53	Diseñar una campaña promocional para la colocación del nuevo servicio.	→ (OCP 52)	
OLP 6	Al 2018, monitorear constantemente el sistema contable existente en la empresa.	Gerente General y la encargada del area de Contabilidad y operaciones	OCP 61	Comparar la información que se registró en los anteriores periodos con la información que se esta obteniendo.	ACT 61	Realizar una evaluación constante de los estados financieros de la empresa.	→ (OCP 61)	Material informativo que contenga la normativa vigente necesaria para llevar a cabo correctamente las acciones propuestas, materiales contables y tributarios.
			OCP 62	Incrementar el porcentaje de los ratios de utilidad y rentabilidad obtenidos en el año 2017	ACT 62	Incrementar los ratios de rentabilidad obtenidos en el año 2017	→ (OCP 62)	
OLP 7	Al 2019, sanear la situación financiera del negocio.	Gerente General y la encargada del area de Contabilidad y operaciones	OCP 71	Revertir la caída en las utilidades del último año fiscal.	ACT 71	Estructurar un plan financiero para los próximos tres años fiscales, creando los escenarios para determinar el impacto de la retención de utilidades	→ (OCP 72)	Registros de gastos de planilla, servicios generales, servicios profesionales, combustibles, alquileres, materiales de oficina.
			OCP 72	Generar niveles adecuados de utilidad bruta al final de cada ejercicio fiscal.	ACT 72	Retener íntegramente las utilidades netas del negocio	→ (OCP 71)	
			OCP 73	Mantener los gastos operativos en el mínimo nivel posible, pero sin afectar la eficiencia de las actividades vitales de la empresa.	ACT 73	Elaborar presupuestos que garanticen la disponibilidad de recursos para el giro normal del negocio.	→ (OCP 73)	
					ACT 74	Revisar la estructura de gastos operativos de la empresa.	→ (OCP 73)	
					ACT 75	Ofrecer incentivos a los agentes de seguridad de la organización de tal modo que incentive ofrecer un buen servicio para seguir no teniendo quejas de clientes	→ (OCP 73)	
					ACT 76	Ofrecer descuentos por pronto pago, a fin de disminuir las cuentas por cobrar.	→ (OCP 71)	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

POLÍTICAS DE CADA ESTRATEGIA

Se denomina política a los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia. Dichas políticas deben estar alineadas con las macro políticas de una organización, es decir, los valores. Entre ellos, debe existir una correspondencia bilateral, puesto que, por medio de las políticas, se diseñan las estrategias orientadas a la visión, las cuales respetan los principios de ética, legalidad y responsabilidad social (D'Alessio, 2015).

Las políticas que se presentan han sido definidas para lograr los objetivos, y abarcan tres tipos de estrategia: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de nuevos mercados y (c) desarrollo de productos, se listas a continuación:

1. P1: Satisfacer al cliente, sin que esto implique dejar de lado los valores de la organización.
2. P2: Innovar continuamente para responder ante la realidad cambiante.
3. P3: Mantener a los colaboradores altamente capacitados y poner mayor énfasis en aquellos que formen parte de los procesos críticos del negocio.
4. P4: Asegurar la calidad del servicio
5. P5: Cumplir con la normatividad laboral
6. P6: Realizar las actividades de manera responsable con el ambiente y la sociedad.
7. P7: Reconocer los logros de los colaboradores.
8. P8: Incentivar la creatividad y la investigación.
9. P9: Fomentar el uso de tecnologías de la información
10. P10: Contribuir con el desarrollo del sector de forma conjunta con organizaciones que defina el Gobierno central

TABLA 29: MATRIZ DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA CENTURY SAC

MATRIZ DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS						
	Penetración del mercado			Desarrollo del mercado		Desarrollo del servicio
	Aumentar los esfuerzos en el marketing.	Buscar alianzas estratégicas.	Investigar y detectar gastos que no son prioritarios hacer a fin de disminuir los costos.	Adquirir recursos financieros.	Ampliar cobertura del servicio a nivel nacional.	Desarrollar un nuevo servicio que aproveche el entorno de inseguridad, la tecnología y el segmento privado no atendido a un costo accesible para nuestros clientes para generar una propuesta de valor en el servicio.
POLITICAS						
1. P1: Satisfacer al cliente, sin que esto implique dejar de lado los valores de la organización.	X	X			X	X
2. P2: Innovar continuamente para responder ante la realidad cambiante.	X	X	X			X
3. P3: Mantener a los colaboradores altamente capacitados y poner mayor énfasis en aquellos que formen parte de los procesos críticos del negocio.		X		X	X	X
4. P4: Asegurar la calidad del servicio	X		X	X	X	X
5. P5: Cumplir con la normatividad laboral		X			X	X
6. P6: Realizar las actividades de manera responsable con el ambiente y la sociedad.	X	X		X	X	
7. P7: Reconocer los logros de los colaboradores			X	X		X
8. P8: Incentivar la creatividad y la investigación.	X	X		X	X	
9. P9: Fomentar el uso de tecnologías de la información	X	X	X		X	X
10. P10: Contribuir con el desarrollo del sector de forma conjunta con organizaciones que defina el Gobierno central		X		X	X	X

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson

CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

IMPLEMENTACION ESTRATEGICA



Administración, organización y control

OBJ. 1 Asegurar una utilización racional y óptima de los recursos, de manera que se logre alcanzar el crecimiento de la organización en forma ordenada y bien planificada.

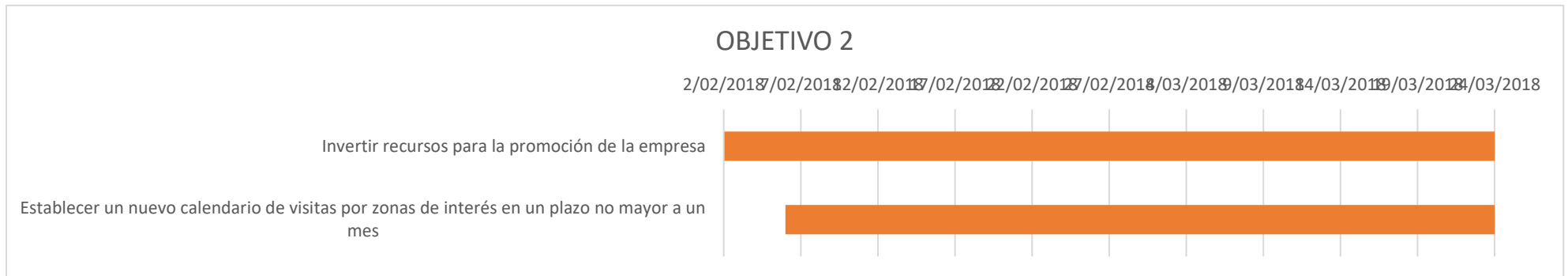
ACTIVIDAD	INICIO	DURACION (DIAS)	FIN
Crear un plan de remuneración y otros incentivos	01/01/2018	28	29/01/2018
Establecer un plan de asignación de recursos administrativos y operativos al inicio de cada año fiscal.	07/01/2018	22	29/01/2018



Mercadeo

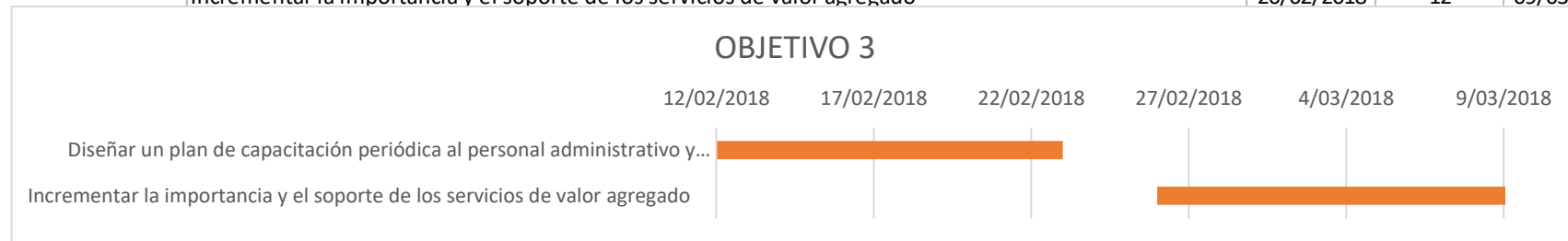
OBJ. 2 Posicionar la imagen de la empresa CENTURY SAC, en los segmentos del mercado de la seguridad privada correspondiente.

ACTIVIDAD	INICIO	DURACION	FIN
Invertir recursos para la promoción de la empresa	02/02/2018	50	24/03/2018
Establecer un nuevo calendario de visitas por zonas de interés en un plazo no mayor a un mes	06/02/2018	46	24/03/2018



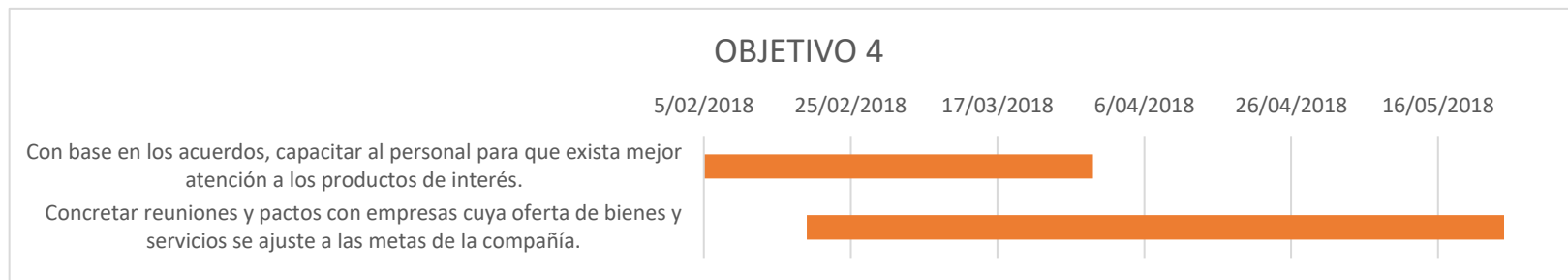
OBJ. 3 *Mejorar la imagen de la empresa ante los clientes potenciales con respecto de los competidores directos e indirectos de la organización.*

ACTIVIDAD	INICIO	DURACION	FIN
Diseñar un plan de capacitación periódica al personal administrativo y operativo	12/02/2018	11	28/02/2018
Incrementar la importancia y el soporte de los servicios de valor agregado	26/02/2018	12	09/03/2018



OBJ. 4 *Concretar alianzas estratégicas, con diversos proveedores considerados como vitales para la empresa, respetando los acuerdos previamente establecidos con otros.*

ACTIVIDAD	INICIO	DURACION	FIN
Con base en los acuerdos, capacitar al personal para que exista mejor atención a los productos de interés.	05/02/2018	53	30/03/2018
Concretar reuniones y pactos con empresas cuya oferta de bienes y servicios se ajuste a las metas de la compañía.	19/02/2018	95	25/05/2018



OBI. 5 Ofrecer nuevos servicios

ACTIVIDAD	INICIO	DURACION	FIN
Definir un Plan de Operaciones	22/02/2018	85	18/05/2018
Capacitar al personal existente acerca de los nuevos servicios que se desean incorporar.	12/03/2018	40	21/04/2018
Diseñar una campaña promocional	19/03/2018	35	23/04/2018



Finanzas y contabilidad

OBJ. 6 *Monitorear constantemente el sistema contable existente en la empresa.*

ACTIVIDAD	INICIO	DURACION	FIN
Realizar una evaluacion constante de los estados financieros de la empresa.	01/01/2018	150	31/05/2018
Evidenciar las causas de la baja utilidad en los últimos años para incrementar los ratios de rentabilidad obtenidos en el año 2017	08/01/2018	357	31/12/2018

OBJETIVO 6

1/01/2018 20/02/2018 11/04/2018 31/05/2018 20/07/2018 8/09/2018 28/10/2018 17/12/2018

Realizar una evaluacion constante de los estados financieros de la empresa.

Evidenciar las causas de la baja utilidad en los últimos años para incrementar los ratios de rentabilidad obtenidos en el año 2017



OBJ. 7 *Sanear la situación financiera del negocio.*

ACTIVIDAD	INICIO	DURACION	FIN
Estructurar un plan financiero para los próximos tres años fiscales	01/01/2018	149	30/05/2018
Retener íntegramente las utilidades netas del negocio	08/01/2018	138	26/05/2018
Ofrecer descuentos por pronto pago,	22/01/2018	126	28/05/2018
Elaborar presupuestos que garanticen la disponibilidad de recursos para el giro normal del negocio.	05/02/2018	112	28/05/2018
Revisar la estructura de gastos operativos de la empresa.	12/02/2018	67	20/04/2018
Ofrecer incentivos a los agentes de seguridad de la organización de tal modo que incentive ofrecer un buen servicio para seguir no teniendo quejas de clientes	19/02/2018	96	26/05/2018

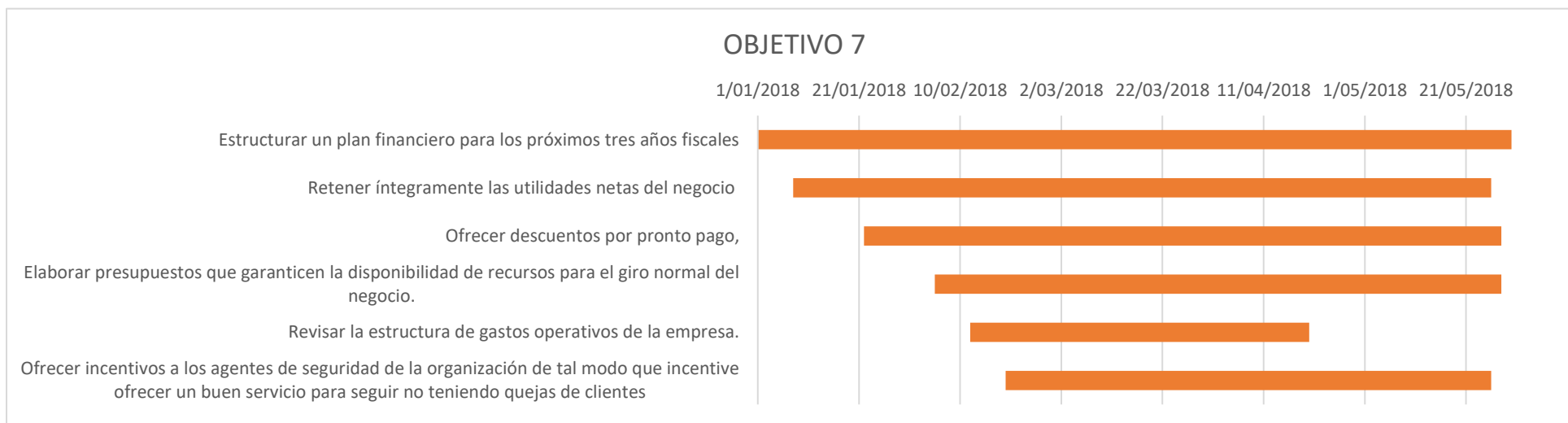


Figura 18: CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

Fuente: Elaboración Propia.

PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATEGICO

TABLA 30: PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CENTURY SAC

PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACION ESTRATEGICA							
OBJETIVO A LARGO PLAZO		RESPONSABLE	OBJETIVO A CORTO PLAZO		ACCIONES		RECURSOS
OLP 1	Al 2019, asegurar una utilización racional y óptima de los recursos, de manera que se logre alcanzar el crecimiento de la organización en forma ordenada y bien planificada.	Gerente General	OCP 11	Programar el accionar de la compañía considerando las metas de la organización y las necesidades de sus clientes para cada época de año, de manera que se asigne una adecuada cantidad de recursos que permitan satisfacer efectivamente tales requerimientos.	ACT 11	Establecer, según las metas planteadas, un plan de asignación de recursos administrativos y operativos al inicio de cada año fiscal.	Incluir dentro del presupuesto el costo probable de lo propuesto anteriormente.
			OCP 12	Mejorar los mecanismos de control interno para mejorar la rentabilidad.	ACT 12	Crear un plan de remuneración y otros incentivos para asegurar el cumplimiento de las metas de ventas del servicio y rentabilidad.	
<u>PRESUPUESTO</u>							
-							
ITEM	Descripcion	Cantidad	Precio	SubTotal			
1	Computadora Lenovo V520s, intel Core i3-7100 3.90GHz, 4GB	2	S/. 1,996.12	S/. 3,992.24			
2	Capacitacion Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA – Patrimonio	5	S/. 450.00	S/. 2,250.00			
			TOTAL	S/. 6,242.24			

OLP 2	Al 2019, posicionar la imagen de la empresa CENTURY SAC, en los segmentos del mercado de la seguridad privada correspondiente.	Encargado del area Comercial	OCP 21	Cubrir una mayor área geográfica en el norte del país.	ACT 21	Invertir recursos en promoción, como, por ejemplo, materiales escritos, reuniones, charlas.	El costo de la campaña debe ser considerado en el presupuesto para el presente año fiscal.																																								
			OCP 22	Dar a conocer la empresa a mayores clientes.	ACT 22	Establecer un nuevo calendario de visitas por zonas de interés en un plazo no mayor a un mes																																									
			OCP 23	Mantener los clientes existentes y acceder a los potenciales.																																											
<u>PRESUPUESTO</u>																																															
<table><tr><th>ITEM</th><th>Descripcion</th><th>Cantidad</th><th>Precio</th><th>SubTotal</th><th colspan="3"></th></tr><tr><td>1</td><td>Volantes Publicitarios 115gr. 1/4 oficio (Millar)</td><td>3</td><td>S/. 41.00</td><td>S/. 123.00</td><td colspan="3"></td></tr><tr><td>2</td><td>Brochure Corporativos</td><td>1</td><td>S/. 245.00</td><td>S/. 245.00</td><td colspan="3"></td></tr><tr><td>3</td><td>Habilitacion y mejoramiento de Pagina Web - NICS MEDIA</td><td>1</td><td>S/. 400.00</td><td>S/. 400.00</td><td colspan="3"></td></tr><tr><td colspan="3"></td><td>TOTAL</td><td>S/. 768.00</td><td colspan="3"></td></tr></table>								ITEM	Descripcion	Cantidad	Precio	SubTotal				1	Volantes Publicitarios 115gr. 1/4 oficio (Millar)	3	S/. 41.00	S/. 123.00				2	Brochure Corporativos	1	S/. 245.00	S/. 245.00				3	Habilitacion y mejoramiento de Pagina Web - NICS MEDIA	1	S/. 400.00	S/. 400.00							TOTAL	S/. 768.00			
ITEM	Descripcion	Cantidad	Precio	SubTotal																																											
1	Volantes Publicitarios 115gr. 1/4 oficio (Millar)	3	S/. 41.00	S/. 123.00																																											
2	Brochure Corporativos	1	S/. 245.00	S/. 245.00																																											
3	Habilitacion y mejoramiento de Pagina Web - NICS MEDIA	1	S/. 400.00	S/. 400.00																																											
			TOTAL	S/. 768.00																																											
OLP 3	Al 2019, mejorar la imagen de la empresa ante los clientes potenciales con respecto de los competidores directos e indirectos de la organización.	Encargados del área de recursos humanos, comercial y gerencia general.	OCP 31	Mejorar la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes.	ACT 31	Diseñar un plan de capacitación periódica al personal operativo para mejorar la calidad del servicio brindado a nuestros clientes.	Básicamente equipo de oficina y documentación interna de la empresa, así como un presupuesto que apoye la promoción de ventas y la publicidad necesaria para consumir el objetivo.																																								
			OCP 32	Mantener un nivel de precios similar o menor al de los competidores directos.	ACT 32	Incrementar la importancia y el soporte de los servicios de valor agregado dentro de la operación normal de la compañía.																																									

PRESUPUESTO

ITEM	Descripcion	Cantidad	Precio	SubTotal
1	Cursos de instrucción para vigilantes desde plataforma digital - SUCAMEC (29 de enero a 2 de febrero)	-	-	-
2	Instructor autorizado por SUCAMEC para capacitacion (Por Mes)	12	S/. 545.00	S/. 6,540.00
3	Participacion con una donacion en Campaña solidaria "Abrega a tu hermano"	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
			TOTAL	S/. 8,540.00

OLP 4	Al 2019, concretar alianzas estratégicas, con diversos proveedores y contactos vitales para ofrecer nuestro servicio a posibles clientes considerados como vitales para la empresa, respetando los acuerdos previamente establecidos con otros.	Encargados del área de operaciones, comercial y gerencia general.	OCP 41	Negociar con las empresas que ofrezcan la mejor relación costo – beneficio.	ACT 41	Concretar reuniones y pactos con empresas cuya oferta de bienes y servicios se ajuste a las metas de la compañía.	Información histórica de ventas por servicio, costos de adquisición, proyecciones de ventas, costos por consultorías legales.
			OCP 42	Dar a conocer nuestra empresa a más clientes a través de contactos.	ACT 42	Con base en los acuerdos, capacitar al personal para que exista mejor atención a los productos de interés.	
			OCP 43	Obtener bonificaciones por consecución de metas.			

PRESUPUESTO

ITEM	Descripcion	Cantidad	Precio	SubTotal
1	Visitas a posibles clientes (Gasolina 90oct x 30 galones)	3	S/. 140.00	S/. 420.00
2	Capacitacion Curso Online - Gestion de la relacion con los clientes CRM	5	S/. 610.00	S/. 3,050.00
			TOTAL	S/. 3,470.00

OLP 5	Al 2019, ofrecer nuevos servicios	Encargados del área de operaciones, comercial y gerencia general.	OCP 51	Ofrecer una mayor variedad de servicios a los clientes actuales y potenciales.	ACT 51	Definir un plan que incluya el servicio a desarrollarse, proveedores, marcas, etc. para iniciar las operaciones.	Es categórica la necesidad de contar con suficiente capital para financiar el nuevo servicio.
			OCP 52	Incrementar la utilidad bruta global de la empresa.	ACT 52	Capacitar al personal existente acerca del nuevo servicio que se desea incorporar.	
					ACT 53	Diseñar una campaña promocional para la colocación del nuevo servicio.	

PRESUPUESTO

ITEM	Descripcion	Cantidad	Precio	SubTotal			
1	Camaras de Seguridad HDCVI 8 CH Dahua	16	S/. 447.25	S/. 7,156.00			
2	Motocicleta Lifan X-Trial 150	3	S/. 4,356.00	S/. 13,068.00			
3	Volantes Publicitarios 115gr. 1/4 oficio (Millar)	2	S/. 41.00	S/. 82.00			
4	Computadora Lenovo V520s, ntel Core i3-7100 3.90GHz, 4GB	4	S/. 1,996.12	S/. 7,984.48			
5	Curso Virtual Sistemas de Videovigilancia CCTV	5	S/. 520.00	S/. 2,600.00			
			TOTAL	S/. 30,890.48			
OLP 6	Al 2018, monitorear constantemente el sistema contable existente en la empresa.	Gerente General y la encargada del area de Contabilidad y operaciones	OCP 61	Comparar la información que se registró en los anteriores periodos con la información que se esta obteniendo.	ACT 61	Realizar una evaluación constante de los estados financieros de la empresa.	Material informativo que contenga la normativa vigente necesaria para llevar a cabo correctamente las acciones propuestas, materiales contables y tributarios.
			OCP 62	Incrementar el porcentaje de los ratios de utilidad y rentabilidad obtenidos en el año 2017	ACT 62	Incrementar los ratios de rentabilidad obtenidos en el año 2017	

PRESUPUESTO

ITEM	Descripcion	Cantidad	Precio	SubTotal
1	Software Contable VisualCont	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
			TOTAL	S/. 1,500.00

OLP 7	Al 2019, sanear la situación financiera del negocio.	Gerente General y la encargada del area de Contabilidad y operaciones	OCP 71	Revertir la caída en las utilidades del último año fiscal.	ACT 71	Estructurar un plan financiero para los próximos tres años fiscales, creando los escenarios para determinar el impacto de la retención de utilidades	Registros de gastos de planilla, servicios generales, servicios profesionales, combustibles, materiales de oficina.
			OCP 72	Generar niveles adecuados de utilidad bruta al final de cada ejercicio fiscal.	ACT 72	Retener íntegramente las utilidades netas del negocio	
			OCP 73	Mantener los gastos operativos en el mínimo nivel posible, pero sin afectar la eficiencia de las actividades vitales de la empresa.	ACT 73	Elaborar presupuestos que garanticen la disponibilidad de recursos para el giro normal del negocio.	
					ACT 74	Revisar la estructura de gastos operativos de la empresa.	

- ACT 75 Ofrecer incentivos a los agentes de seguridad de la organización de tal modo que incentive ofrecer un buen servicio para seguir no teniendo quejas de clientes
- ACT 76 Ofrecer descuentos por pronto pago, a fin de disminuir las cuentas por cobrar.

PRESUPUESTO

ITEM	Descripcion	Cantidad	Precio	SubTotal
1	Asesoría contable - TaxPeru	1	S/. 250.00	S/. 250.00
TOTAL			S/. 250.00	

Elaboración Propia

TABLA 31: CUADRO RESUMEN DEL PRESUPUESTO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO

ITEM	Descripción	Cantidad	Precio	SubTotal
1 OBJETIVO				
1	Computadora Lenovo V520s, Intel Core i3-7100 3.90GHz, 4GB	2	S/. 1,996.12	S/. 3,992.24
2	Capacitación Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA – Patrimonio	5	S/. 450.00	S/. 2,250.00
2 OBJETIVO				
1	Volantes Publicitarios 115gr. 1/4 oficio (Millar)	3	S/. 41.00	S/. 123.00
2	Brochure Corporativos	1	S/. 245.00	S/. 245.00
3	Habilitación y mejoramiento de Pagina Web - NICS MEDIA	1	S/. 400.00	S/. 400.00
3 OBJETIVO				
1	Cursos de instrucción para vigilantes desde plataforma digital - SUCAMEC (29 de enero a 2 de febrero)	-	-	-
2	Instructor autorizado por SUCAMEC para capacitación (Por Mes)	12	S/. 545.00	S/. 6,540.00
3	Participación con una donación en Campaña solidaria "Abriga a tu hermano"	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
4 OBJETIVO				
1	Visitas a posibles clientes (Gasolina 90oct x 30 galones)	3	S/. 140.00	S/. 420.00
2	Capacitación Curso Online - Gestión de la relación con los clientes CRM	5	S/. 610.00	S/. 3,050.00
5 OBJETIVO				
1	Cámaras de Seguridad HDCVI 8 CH Dahua	16	S/. 447.25	S/. 7,156.00
2	Motocicleta Lifan X-Trial 150	3	S/. 4,356.00	S/. 13,068.00
3	Volantes Publicitarios 115gr. 1/4 oficio (Millar)	2	S/. 41.00	S/. 82.00
4	Computadora Lenovo V520s, Intel Core i3-7100 3.90GHz, 4GB	4	S/. 1,996.12	S/. 7,984.48
5	Curso Virtual Sistemas de Video vigilancia CCTV	5	S/. 520.00	S/. 2,600.00
6 OBJETIVO				
1	Software Contable VisualCont	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
7 OBJETIVO				
1	Asesoría contable - TaxPeru	1	S/. 250.00	S/. 250.00
			TOTAL	S/. 51,660.72

Elaboración Propia.

FINANCIACION DEL PLAN ESTRATEGICO

El Plan Estratégico será financiado por el banco BCP. Este préstamo será posible ya que la empresa actualmente está terminando de pagar su deuda en este presente año. Century SAC siempre ha pagado los interés y amortizaciones a tiempo lo cual ha generado una confianza para posteriormente adquirir otros préstamos lo cual nos servirá para financiar el monto total del Plan Estratégico.

TABLA 32: FINANCIACIÓN PARA EL PLAN ESTRATÉGICO

Información Financiera del préstamo	
TEM	3.49%
Entidad	BCP
Monto	S/. 51,660.72
Plazo (meses)	9
Forma de pago	Mensual

Financiación de Plan Estratégico					
AÑO	Meses	Saldo adeudado	Cuota (\$)	Interés (\$)	Amortización Deuda (\$)
2018	OCTUBRE	S/. 51,660.72	S/. 6,787.47	S/. 1,802.96	S/. 4,984.51
	NOVIEMBRE	S/. 46,676.21	S/. 6,787.47	S/. 1,629.00	S/. 5,158.47
	DICIEMBRE	S/. 41,517.75	S/. 6,787.47	S/. 1,448.97	S/. 5,338.50
	TOTAL	S/. 139,854.68	S/. 20,362.40	S/. 4,880.93	S/. 15,481.47
2019	ENERO	S/. 36,179.25	S/. 6,787.47	S/. 1,262.66	S/. 5,524.81
	FEBRERO	S/. 30,654.44	S/. 6,787.47	S/. 1,069.84	S/. 5,717.63
	MARZO	S/. 24,936.82	S/. 6,787.47	S/. 870.29	S/. 5,917.17
	ABRIL	S/. 19,019.65	S/. 6,787.47	S/. 663.79	S/. 6,123.68
	MAYO	S/. 12,895.97	S/. 6,787.47	S/. 450.07	S/. 6,337.40
	JUNIO	S/. 6,558.57	S/. 6,787.47	S/. 228.89	S/. 6,558.57
	TOTAL	S/. 130,244.70	S/. 40,724.79	S/. 4,545.54	S/. 36,179.25

CONCLUSIONES CUARTO OBJETIVO:

La implementación y puesta en marcha de las estrategias definidas es quizá una de las partes más difíciles del proceso de cambio. Es también tan compleja como la definición de las estrategias. En ese sentido, es importante vislumbrar la correlación que existe entre ambas actividades.

Para poner en marcha las estrategias, se ha dispuesto una serie de OCP, alineados con los OLP y las estrategias retenidas. Todos ellos tendrán recursos asignados que garanticen su logro y éxito. Esto se realiza con la finalidad de garantizar la integridad y el alineamiento de las acciones con respecto a las estrategias que se emprenderán., lo cual no tendría éxito si no se define una correcta gestión de cambio.

Finalmente, para lograrlo, es importante conceptualizar una serie de acciones que apoyan el proceso de mejora y cambio. Ello debe realizarse al momento de poner en ejecución las estrategias y las acciones definidas en este objetivo.

QUINTO OBJETIVO: Evaluar el plan estratégico comparando la rentabilidad antes y después de su implementación en la empresa Century S.A.C

De acuerdo a D'Alessio (2015): Bajo el modelo de la gerencia estratégica propuesta se desarrollan tres principales etapas: (a) formulación y planeamiento, (b) implementación y dirección y (c) evaluación y control. La tercera etapa la de evaluación y control es la etapa en la cual, a pesar de ser considerada en tercera instancia, se efectúa permanentemente durante todo el proceso. Este proceso por su naturaleza tiene dos características fundamentales: (a) es interactivo porque involucra a toda la organización y (b) es iterativo, porque se está retroalimentado permanentemente.

En consiguiente, para desarrollar el presente capítulo se elaborará el tablero de control balanceado, que es una herramienta de control estratégico que permite cerrar el vacío entre lo que la empresa Century SAC desea hacer y lo que hace actualmente. Con el tablero de mando integral se puede ejercer una visión integral y holística de la organización; además, facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y comparación (D'Alessio, 2015).

- Perspectivas de Control

Los objetivos por medir, así como los indicadores y sus respectivas unidades, deben ser atendidos por todos los involucrados en la empresa Century SAC. La estructura del tablero de mando integral mostrado en la Tabla 33, está basado en cuatro perspectivas o enfoques: (a) enfoque financiero, (b) enfoque del cliente, (c) enfoque del proceso interno, y (d) enfoque del aprendizaje y desarrollo (D'Alessio, 2015).

- Aprendizaje y Crecimiento Interno

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital de la organización) que sustentan los procesos que crean valor (D'Alessio, 2015). En el tablero de mando integral para la empresa Century SAC se han identificado bajo esta perspectiva, 7 actividades desglosadas de los objetivos de corto plazo (ver Tabla 33).

- Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos identifica aquellos procesos claves de la organización que llevará a obtener los objetivos financieros y de clientes. Si bien existen muchos procesos en la organización necesarios para la operatividad, sólo algunos son lo que realmente agregan valor real a la estrategia planteada (D'Alessio, 2015).

En el tablero de mando integral para Century SAC se han identificado con esta perspectiva 7 actividades desglosadas de los objetivos de corto plazo (ver Tabla 33).

- Clientes

Las perspectivas de los clientes son aquellas que comprenden indicadores de resultados tales como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados (D'Alessio, 2015). En el tablero de mando integral para Century SAC se han identificado bajo esta perspectiva 3 actividades desglosadas de los objetivos de corto plazo.

- Financiera

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el coste por unidades producidas (D'Alessio, 2015). En el tablero de mando integral para el Century SAC se han identificado con esta perspectiva, 2 actividades desglosadas de los objetivos de corto plazo (ver Tabla 33).

MAPA ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE CONTROL BALANCEADO.

El mapa estratégico del tablero de control balanceado para la empresa Century SAC, es una herramienta que permitirá concretar estrategias propuestas en estrategias implementadas; y, además, permitirá identificar las posibles desviaciones en el proceso de implementación de las mismas con la finalidad de establecer medidas correctivas en el tiempo correcto. De esta manera, no se perderá la debida orientación en relación a la implementación de estas estrategias que finalmente enrumbarán a conseguir los objetivos de corto y largo plazo.

El tablero de mando integral y su respectivo mapa estratégico son herramientas que permiten integrar los procedimientos actuales de las empresas privadas que podrían pertenecer al gremio tecnológico, y lo que se plantea como visión para el mismo.

Asimismo, al ser considerados como herramientas de retroalimentación, desarrollará la mejora continua y la identificación de posibles desviaciones. De esta manera, se han identificado 7 indicadores correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno, 7 indicadores relacionados a la perspectiva del proceso interno, 3 indicadores enfocados a la perspectiva del cliente, y finalmente 2 indicadores relacionados a desarrollar la perspectiva financiera de la empresa Century SAC. Cada uno de estos indicadores están relacionados a una meta a lograr a corto plazo, y cada una estas están identificadas con un objetivo a largo plazo que permitirá alcanzar la visión del Sector hacia el 2022.

TABLA 33: TABLERO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA CENTURY SAC

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA CENTURY SAC					
ACT	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	INDICADOR	META	UNIDAD
Perspectiva Financiera					
ACT 62	Incrementar los ratios de rentabilidad obtenidos en el año 2017	08/01/2018	ROA, ROE. ROS	Registrar un ROA de 6% a mas, ROE de 14% a mas y un ROS de 2% a mas	%
ACT 72	Retener íntegramente las utilidades netas del negocio	08/01/2018	Utilidad neta	Registrar una utilidad Bruta de 50% a mas	%
Perspectiva del Cliente					
ACT 51	Definir un plan que incluya el servicio a desarrollarse, proveedores, marcas, etc. para iniciar las operaciones.	22/02/2018	Plan operativo	Plan del nuevo servicio estructurado y documentado	Soles
ACT 52	Capacitar al personal existente acerca del nuevo servicio que se desea incorporar.	12/03/2018	Registro personal capacitado	Personal capacitado	Numero de personal
ACT 53	Diseñar una campaña promocional para la colocación del nuevo servicio.	19/03/2018	Campaña promocional	Campaña promocional documentada	Soles
Perspectiva de los Procesos Internos					
ACT 11	Establecer, según las metas planteadas, un plan de asignación de recursos administrativos y operativos al inicio de cada año fiscal.	07/01/2018	Plan de asignacion de recursos	Plan de asignacion de recursos estructurado y documentado	Soles
ACT 12	Crear un plan de incentivos para asegurar el cumplimiento de las metas de ventas del servicio y rentabilidad.	01/01/2018	Plan de incentivos	Plan de incentivo laboral Estructurado y documentado	Incentivo
ACT 61	Realizar un levantamiento completo de activos y pasivos al final del año fiscal en curso.	01/01/2018	Levantamiento de activos y pasivos	Reconocimienmto de Activos y Pasivos de la empresa	Soles
ACT 71	Estructurar un plan financiero para los próximos tres años fiscales, creando los escenarios para determinar el impacto de la retención de utilidades	01/01/2018	Plan financiero 2018, 2019 2010	Pronosticar el plan financiero a tres años	Soles
ACT 73	Elaborar presupuestos que garanticen la disponibilidad de recursos para el giro normal del negocio.	05/02/2018	Capital Social	Garantizar la disponibilidad de los recursos	Soles
ACT 74	Revisar la estructura de gastos operativos de la empresa.	12/02/2018	Gastos Operativos	Corregir errores financieros cometidos	Soles
ACT 76	Ofrecer descuentos por pronto pago, a fin de disminuir las cuentas por cobrar.	22/01/2018	Cuentas por Cobrar	Disminuir las cuentas por cobrar a un 30% o menos.	%
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Interno					
ACT 21	Invertir recursos en promoción, como, por ejemplo, materiales escritos, reuniones,	02/02/2018	Personal concientizado	Comprometer al trabajador con los objetivos de la empresa	Recursos de promocion
ACT 22	Establecer un nuevo calendario de visitas por zonas de interés en un plazo no mayor a un mes	06/02/2018	Calendario de visitas	Aumentar el numero clientes para aumentar las ventas	Numero de visitas/ Mes
ACT 31	Diseñar un plan de capacitación periódica al personal operativo para mejorar la calidad del servicio brindado a nuestros clientes.	12/02/2018	Plan de capacitacion al personal operativo	Ser reconocidos por nuestros por el buen servicio brindado	Numero de personal Capacitado
ACT 32	Incrementar la importancia y el soporte de los servicios de valor agregado dentro de la operación normal de la compañía.	26/02/2018	Calidad del servicio	Mejorar Continuamente nuestros procesos	Valor agregado
ACT 41	Concretar reuniones y pactos con empresas cuya oferta de bienes y servicios se ajuste a las metas de la compañía.	19/02/2018	Numero de Reuniones con empresas	Captar a mas clientes mensualmente	Numero de reuniones/ Mes
ACT 42	Con base en los acuerdos, capacitar al personal para que exista mejor atención a los productos de interés.	05/02/2018	Personal Capacitado	Personal especializado de acuerdo a las necesidades que requiera nuestro cliente	Numero de personal Capacitado

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson

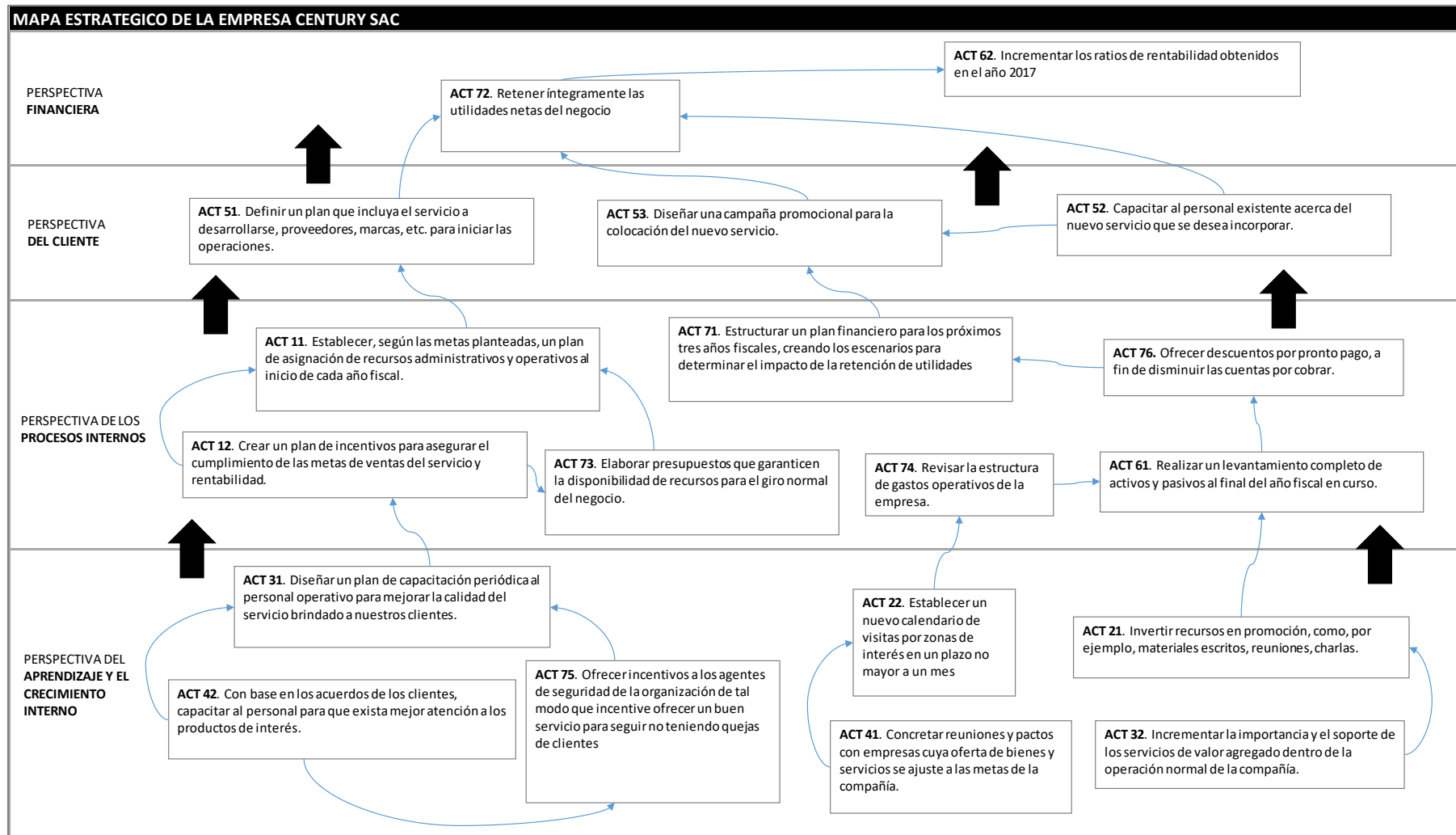


FIGURA 19: MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CENTURY SAC

Fuente: Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson

PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL

En este punto se presenta el Plan Estratégico Integral (ver Tabla 34), con lo cual se comprueba la alineación de este documento, desde la visión hasta los objetivos de corto plazo y la estructura propuesto. Dentro del marco de la misión, los valores y el código de ético. Adicionalmente, se presentan las estrategias retenidas y las políticas para cada una de ellas

*Lograr en los próximos 5 años ser una de las empresas de seguridad líder en el mercado de la seguridad privada por ofrecer un servicio de seguridad diferenciado, con altos estándares de calidad y eficiencia. Cumpliendo con las necesidades y exigencias de las distintas empresas que desean un servicio de seguridad óptimo

ESTRATEGIAS	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	POLITICAS	VALORES
1. Aumentar los esfuerzos en el marketing.		X	X	X		X		P1. Satisfacer al cliente, sin que esto implique dejar de lado los valores de la organización. P2. Innovar continuamente para responder ante la realidad cambiante. P3. Mantener a los colaboradores altamente capacitados y poner mayor énfasis en aquellos que formen parte de los procesos críticos del negocio. P4. Asegurar la calidad del servicio	V1. Servicio V2. Respeto V3. Lealtad V4. Honestidad
2. Buscar alianzas estratégicas.		X	X	X	X			P5. Cumplir con la normatividad laboral P6. Realizar las actividades de manera responsable con el ambiente y la sociedad. P7. Reconocer los logros de los colaboradores P8. Incentivar la creatividad y la investigación. P9. Fomentar el uso de tecnologías de la información	V5. Justicia
3. Investigar y detectar gastos que no son prioritarios hacer a fin de disminuir los costos.	X		X		X	X	X	P10. Contribuir con el desarrollo del sector de forma conjunta con organizaciones que defina el Gobierno central	
4. Adquirir recursos financieros	X	X			X		X		
5. Ampliar cobertura del servicio a nivel nacional.		X		X	X				
6. Desarrollar un nuevo servicio que aproveche el entorno de inseguridad, la tecnología y el segmento privado no atendido a un costo accesible para nuestros clientes para mejorar una		X	X		X				
OBJETIVOS	OCP. 11 Programar el accionar de la compañía considerando las metas de la organización y las necesidades de sus clientes para cada época de año, de manera que se asigne una adecuada cantidad de recursos que permitan satisfacer efectivamente tales requerimientos.	OCP. 21 Cubrir una mayor área geográfica en el norte del país.	OCP. 31 Mejorar la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes.	OCP. 41 Negociar con las empresas que ofrezcan la mejor relación costo – beneficio.	OCP. 51 Ofrecer una mayor variedad de servicios a los clientes actuales y potenciales.	OCP. 61 Comparar la información que se registró en los anteriores periodos con la información que se está obteniendo.	OCP. 71 Revertir la caída en las utilidades del último año fiscal.		
INDICADORES	OCP. 12 Mejorar los mecanismos de control interno para mejorar la rentabilidad.	OCP. 22 Dar a conocer la empresa a mayores clientes. OCP. 23 Mantener los clientes existentes y acceder a los potenciales.	OCP. 32 Mantener un nivel de precios similar o menor al de los competidores directos.	OCP. 42 Dar a conocer nuestra empresa a más clientes a través de contactos. OCP. 43 Obtener bonificaciones por consecución de metas.	OCP. 52 Incrementar la utilidad bruta global de la empresa.	OCP. 62 Incrementar el porcentaje de los ratios de utilidad y rentabilidad obtenidos en el año 2017	OCP. 72 Generar niveles adecuados de utilidad bruta al final de cada ejercicio fiscal. OCP. 73 Mantener los gastos operativos en el mínimo nivel posible, pero sin afectar la eficiencia de las actividades vitales de la empresa.		
ACCIONES	ACT. 11 Establecer, según las metas planteadas, un plan de asignación de recursos administrativos y operativos al inicio de cada año fiscal. ACT. 12 Crear un plan de remuneración y otros incentivos para asegurar el cumplimiento de las metas de ventas del servicio y rentabilidad.	ACT. 21 Invertir recursos en promoción, como, por ejemplo, materiales escritos, reuniones, charlas. ACT. 22 Establecer un nuevo calendario de visitas por zonas de interés en un plazo no mayor a un mes	ACT. 31 Diseñar un plan de capacitación periódica al personal operativo para mejorar la calidad del servicio brindado a nuestros clientes. ACT. 32 Incrementar la importancia y el soporte de los servicios de valor agregado dentro de la operación normal de la compañía.	ACT. 41 Concretar reuniones y pactos con empresas cuya oferta de bienes y servicios se ajuste a las metas de la compañía. ACT. 42 Con base en los acuerdos, capacitar al personal para que exista mejor atención a los productos de interés.	ACT. 51 Definir un plan que incluya el servicio a desarrollarse, proveedores, marcas, etc. para iniciar las operaciones. ACT. 52 Capacitar al personal existente acerca del nuevo servicio que se desea incorporar. ACT. 53 Diseñar una campaña promocional para la colocación del nuevo servicio.	ACT. 61 Realizar una evaluación constante de los estados financieros de la empresa. ACT. 62 Incrementar los ratios de rentabilidad obtenidos en el año 2017 ACT. 63 Mantener los gastos operativos en el mínimo nivel posible, pero sin afectar la eficiencia de las actividades vitales de la empresa.	ACT. 71 Estructurar un plan financiero para los próximos tres años fiscales, creando los escenarios para determinar el impacto de la retención de utilidades ACT. 72 Retener íntegramente las utilidades netas del negocio ACT. 73 Elaborar presupuestos que garanticen la disponibilidad de recursos para el giro normal del negocio. ACT. 74 Revisar la estructura de gastos operativos de la empresa. ACT. 75 Ofrecer incentivos a los agentes de seguridad de la organización de tal modo que incentive ofrecer un buen servicio para seguir no teniendo quejas de clientes. ACT. 76 Ofrecer descuentos por pronto pago, a fin de disminuir las cuentas por cobrar.		

La organización es liderada por un gerente general, al cual reportan cuatro áreas: (a) área de contabilidad; (b) área de operaciones; (c) área de recursos humanos y (d) área comercial.

ANALISIS DESCRIPTIVO –POST TEST

EVALUACION FINANCIERA

ESTADOS FINANCIEROS 2018

TABLA 35: ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CENTURY SAC PARA EL 2018

ACTIVO 2018													
MESES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
ACTIVO CORRIENTE	HISTORICO					PROYECTADO							
Caja y Bancos	15,606.98	17,864.91	20,059.91	25,030.56	25,030.56	25,030.56	25,030.56	25,030.56	25,030.56	25,030.56	25,030.56	25,030.56	278,806.81
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	7,425.76	4,622.68	2,788.68	4,243.38	4,243.38	4,243.38	4,243.38	4,243.38	4,243.38	4,243.38	4,243.38	4,243.38	53,027.58
Ctas.p.Cobrar al Personal, Acc,Dirc y Grte.													-
Saldo a favor Tributos													-
Servicios y otros contratados por anticipado	622.24	622.24	622.24	704.86	704.86	704.86	704.86	704.86	704.86	704.86	704.86	704.86	8,210.49
TOTAL ACTIVO CORRIENTE													
TRIMESTRAL	23,654.98	23,109.83	23,470.83	29,978.80	29,978.80	29,978.80	29,978.80	29,978.80	29,978.80	29,978.80	29,978.80	29,978.80	340,044.87
TOTAL ACTIVO CORRIENTE													340,044.87
ACTIVO NO CORRIENTE													
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	50190.6117	50190.61167	50190.61167	50190.6117	50190.6117	50190.61167	50190.61167	50190.61167	50190.61167	50190.61167	50190.6117	50190.612	602287.34
Inversiones Intangibles													
Menos : Amortizacion													
Acumulada	-8923.6443	-8923.644313	-8923.644313	-8923.6443	-8923.6443	-8923.644313	-8923.644313	-8923.644313	-8923.644313	-8923.644313	-8923.6443	-8923.6443	-107083.7318
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE													
TRIMESTRAL	41266.9674	41266.96735	41266.96735	41266.9674	41266.9674	41266.96735	41266.96735	41266.96735	41266.96735	41266.96735	41266.9674	41266.967	495203.6083
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE													495203.6083
TOTAL ACTIVO TRIMESTRAL	82388.5466	83996.33041	84357.33041	84296.7223	85826.7223	76351.52366	76351.52366	76351.52366	76351.52366	76351.52366	76351.5237	76351.524	955326.3176
TOTAL ACTIVO													835248.4824

PASIVO 2018													
MESES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
PASIVO CORRIENTE	HISTORICO					PROYECTADO							
Tributos y Aportes al SP y de Salud por Pagar	2,534.19	2,534.19	2,534.19	2,534.19	2,534.19	2,534.19	2,534.19	2,534.19	2,534.19	2,534.19	2,534.19	2,534.19	30,410.26
Vacaciones por Pagar													-
Remuneraciones y Participaciones por Pagar													-
Beneficios Sociales de los Trabajadores	1,055.85	1,055.85	1,055.85	1,055.85	1,055.85	1,055.85	1,055.85	1,055.85	1,055.85	1,055.85	1,055.85	1,055.85	12,670.15
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	3,199.44	3,199.44	3,199.44	3,199.44	3,199.44	3,199.44	3,199.44	3,199.44	3,199.44	3,199.44	3,199.44	3,199.44	38,393.29
Cuentas por Pagar Acc,Dirc y Grte.	4,168.19	4,168.19	4,168.19	4,168.19	4,168.19	4,168.19	4,168.19	4,168.19	4,168.19	4,168.19	4,168.19	4,168.19	50,018.23
TOTAL PASIVO CORRIENTE TRIMESTRAL	10,957.66	10,957.66	10,957.66	10,957.66	10,957.66	10,957.66	10,957.66	10,957.66	10,957.66	10,957.66	10,957.66	10,957.66	131491.9209
TOTAL PASIVO CORRIENTE	131491.9209												
PASIVO NO CORRIENTE													
Deudas a Largo Plazo	17245.9339	17863.60366	18503.40788	19166.1402	19852.6227	20563.70711	21300.27546	22063.2416	22853.55213	28656.69385	29678.6293	31121.565	268869.3733
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE TRIMESTRAL	17245.9339	17863.60366	18503.40788	19166.1402	19852.6227	20563.70711	21300.27546	22063.2416	22853.55213	28656.69385	29678.6293	31121.565	268869.3733
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	268869.3733												
TOTAL PASIVO TRIMESTRAL	28203.594	28821.26374	29461.06795	30123.8003	30810.2828	31521.36719	32257.93554	33020.90168	33811.21221	39614.35392	40636.2893	42079.226	400361.2942
TOTAL PASIVO	400361.2942												
PATRIMONIO 2018													
Capital	21,549.47	21,549.47	21,549.47	21,549.47	21,549.47	13,366.22	13,366.22	13,366.22	13,366.22	13,366.22	13,366.22	13,366.22	201,310.92
Reservas													-
Resultados Acumulados	13,173.95	13,173.95	13,173.95	13,173.95	13,173.95	13,173.95	13,173.95	13,173.95	13,173.95	13,173.95	13,173.95	13,173.95	158,087.40
Resultado del Ejercicio	517.90	427.86	2,434.60	4,746.97	6,738.13	6,841.41	7,468.08	8,269.32	9,089.82	8,659.22	9,643.02	10,652.53	75,488.87
TOTAL PATRIMONIO TRIMESTRAL	35,241.32	35,151.28	37,158.02	39,470.39	41,461.55	33,381.58	34,008.26	34,809.49	35,630.00	35,199.39	36,183.19	37,192.70	75,488.87
TOTAL PATRIMONIO	434,887.19												
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO TRIMESTRAL	70,053.99	71,727.54	74,374.09	77,349.19	80,026.84	73,979.05	75,200.74	76,905.38	78,656.65	84,169.63	86,315.82	88,908.71	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	835,248.48												

Elaboración Propia.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Century SAC

DESCRIPCION:

Se elabora el estado financiero para el año 2018 tomando en cuenta datos históricos de enero hasta mayo y proyectando las cuentas de los meses siguientes hasta diciembre consultado con la contadora de la empresa. Es importante resaltar que las cuentas como caja y bancos se han incrementado con respecto a los primeros 5 meses de los años anteriores. Este incremento se ha tratado de mantener en la proyección de los 7 meses restantes, así también las cuentas por cobrar se han incrementado en los primeros 5 meses con respecto a los años anteriores ya que se ha podido incrementar la cantidad de nuestros clientes, pero algunos de los pagos que nos realizaran se hará a futuro. Así también las cuentas por contrato anticipado se han incrementado considerablemente por el aumento de nuestros clientes cumpliendo con la meta de incrementar el número de servicios brindados para lograr mayor ingreso. Finalmente, el activo no corriente se ha incrementado por los equipos y movibilidades que se han adquirido.

En cuanto a los pasivos se ha tratado de mantener el personal vigente en cuanto al número, a través de capacitaciones se ha instruido a ellos en otros servicios que la empresa implementara. Un punto importante a resaltar es que se lograra disminuir las cuentas por pagar con la disminución de estos en los primeros 5 meses con respecto al año anterior y gracias a las financiaciones que la empresa ha hecho con entidades bancarias. En cuanto a la deuda a largo plazo los interés y amortizaciones se han hecho más fuerte en los años 2017 y 2018 sin embargo la empresa pudo atender sus obligaciones bancarias a tiempo lo cual las cuotas de los tres prestamos vigentes aún, se terminarán en el 2018 librándose luego la empresa de cualquier deuda financiera. Finalmente, con respecto al capital con los resultados acumulados del año 2017 y con la utilidad neta nos genera un incremento del 6.20% con un patrimonio de 434,887.19 soles.

PRONOSTICO DE VENTAS – METODO PROMEDIO

TABLA 36: PRONOSTICO DE LAS VENTAS – MÉTODO DEL PROMEDIO

METODO DEL PROMEDIO			
AÑO	MES	VENTAS	VARIACIONES DE LAS UNIDADES VENDIDAS
2015	Enero	94,550.68	
	Febrero	98,627.16	4,076.48
	Marzo	99,762.06	1,134.90
	Abril	100,842.66	1,080.60
	Mayo	105,283.46	4,440.80
	Junio	118,148.46	12,865.00
	Julio	130,554.04	12,405.58
	Agosto	136,736.06	6,182.02
	Septiembre	142,254.06	5,518.00
	Octubre	204,669.46	62,415.40
	Noviembre	205,766.86	1,097.40
	Diciembre	209,309.45	3,542.59
2016	Enero	141,782.34	-67,527.11
	Febrero	158,964.03	17,181.69
	Marzo	162,229.11	3,265.08
	Abril	167,521.41	5,292.30
	Mayo	167,825.01	303.60
	Junio	168,237.63	412.62
	Julio	180,700.41	12,462.78
	Agosto	182,494.41	1,794.00
	Septiembre	183,191.31	696.90
	Octubre	191,319.51	8,128.20
	Noviembre	241,082.31	49,762.80
	Diciembre	245,268.36	4,186.05
2017	Enero	142,359.57	-102,908.79
	Febrero	149,400.69	7,041.12
	Marzo	167,351.04	17,950.35
	Abril	168,934.59	1,583.55
	Mayo	171,887.79	2,953.20
	Junio	172,729.59	841.80
	Julio	186,680.70	13,951.11
	Agosto	191,559.69	4,878.99
	Septiembre	210,831.39	19,271.70
	Octubre	220,491.39	9,660.00
	Noviembre	221,181.39	690.00
	Diciembre	231,225.03	10,043.64

2018	Enero	162,542.54	-68,682.49	
	Febrero	173,542.95	11,000.41	
	Marzo	201,125.99	27,583.04	
	Abril	233,841.34	32,715.35	
	Mayo	260,564.56	26,723.22	PROMEDIO
	Junio	264,714.91		4,150.35
	Julio	268,865.26		
	Agosto	273,015.61		
	Septiembre	277,165.95		
	Octubre	281,316.30		
	Noviembre	285,466.65		
	Diciembre	289,616.99		
2019	Enero	188,251.05		
	Febrero	192,401.39		
	Marzo	196,551.74		
	Abril	200,702.09		
	Mayo	204,852.43		
	Junio	209,002.78		
	Julio	213,153.13		
	Agosto	217,303.47		
	Septiembre	221,453.82		
	Octubre	225,604.17		
	Noviembre	229,754.52		
	Diciembre	233,904.86		
2020	Enero	198,819.13		
	Febrero	202,969.48		
	Marzo	207,119.83		
	Abril	211,270.17		
	Mayo	215,420.52		
	Junio	219,570.87		
	Julio	223,721.22		
	Agosto	227,871.56		
	Septiembre	232,021.91		
	Octubre	236,172.26		
	Noviembre	240,322.60		
	Diciembre	244,472.95		

Elaboración Propia.

DESCRIPCION:

El pronóstico de ventas se realizó a través del método del promedio tomando en cuenta el número de ventas mensuales desde el año 2015 hasta los cinco primeros meses del año 2018 nos ha permitido obtener una mejor realidad sobre la variación de las ventas para su pronóstico posterior.

ESTADO DE RESULTADOS 2018 – 2019

TABLA 37: ESTADOS DE RESULTADO DE LA EMPRESA CENTURY SAC PARA EL AÑO 2018

	Historico					Proyectado								TOTAL
PERIODO						2018								
MESES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Ventas	162,542.54	173,542.95	201,125.99	233,841.34	260,564.56	263,884.84	268,035.19	272,185.54	276,335.88	280,486.23	284,636.58	288,786.92	2,965,968.56	
Menos : Costo de Ventas	-80,718.27	-86,218.48	-100,010.00	-116,367.67	-129,729.28	-131,306.19	-133,602.56	-135,677.73	-137,752.91	-139,828.08	-141,903.25	-143,978.43	-1,477,092.84	
Utilidad Bruta	81,824.27	87,324.48	101,116.00	117,473.67	130,835.28	132,578.66	134,432.63	136,507.80	138,582.98	140,658.15	142,733.32	144,808.50	1,588,875.72	
Gastos de Administración	-45,302.77	-49,568.30	-56,188.23	-64,039.91	-70,453.49	-69,617.16	-70,571.74	-71,526.32	-72,480.90	-73,435.48	-74,390.06	-75,344.64	-792,918.98	
Gastos de Ventas	-26,711.01	-28,691.09	-33,656.03	-39,544.80	-44,354.98	-47,499.27	-48,246.33	-48,993.40	-49,740.46	-50,487.52	-51,234.58	-51,981.65	-521,141.12	
Utilidad de Operación	9,810.48	9,065.09	11,271.73	13,888.96	16,026.82	15,462.23	15,614.56	15,988.09	16,361.62	16,735.15	17,108.68	17,482.21	174,815.63	
Ingresos Financieros													0.00	
Gastos Financieros	-9,075.87	-8,458.20	-7,818.40	-7,155.66	-6,469.18	-5,758.10	-5,021.53	-4,258.56	-3,468.25	-4,452.58	-3,430.64	-2,372.24	-67,739.22	
Otros Gastos													0.00	
Resultado antes de Impuestos	734.61	606.89	3,453.34	6,733.30	9,557.64	9,704.13	10,593.03	11,729.53	12,893.37	12,282.57	13,678.04	15,109.97	107,076.41	
Impuesto a la Renta	-216.71	-179.03	-1,018.73	-1,986.32	-2,819.50	-2,862.72	-3,124.94	-3,460.21	-3,803.54	-3,623.36	-4,035.02	-4,457.44	-31,587.54	
Resultado del Ejercicio	517.90	427.86	2,434.60	4,746.97	6,738.13	6,841.41	7,468.08	8,269.32	9,089.82	8,659.22	9,643.02	10,652.53	75,488.87	

Elaboración Propia.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Century SAC

DESCRIPCION: Se elabora el estado de resultados para el año 2018 tomando en cuenta los registros de enero hasta mayo como datos históricos y proyectando los 7 meses siguientes. Es importante resaltar que las ventas se han incrementado en los primeros 5 meses de este año con respecto al año 2017 y que se ha tratado de mantener ese nivel de ventas a través de pronóstico de las ventas con el método del promedio, lo cual el comportamiento de los ingresos de una forma mensual de los años 2015, 2016 y 2017. Esto es vital porque se está generando mayores ingresos lo cual servirá para generar mayor utilidad. El costo de las ventas para su pronóstico se ha determinado el 50% de las ventas que se registren. Así también para los gastos de administración que se pronosticó un 25% de las ventas y con los gastos de ventas el 20%

TABLA 38: ESTADOS DE RESULTADO DE LA EMPRESA CENTURY SAC PARA EL AÑO 2019

	Historico					Proyectado							TOTAL
PERIODO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	2019							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas	243,278.27	235,013.87	239,164.22	243,314.57	247,464.91	251,615.26	255,765.61	259,915.95	264,066.30	268,216.65	272,367.00	276,517.34	3,056,699.95
Menos : Costo de Ventas	-116,773.57	-112,806.66	-114,798.83	-116,790.99	-118,783.16	-120,775.32	-122,767.49	-124,759.66	-126,751.82	-128,743.99	-130,736.16	-132,728.32	-1,467,215.98
Utilidad Bruta	126,504.70	122,207.21	124,365.39	126,523.57	128,681.75	130,839.94	132,998.12	135,156.30	137,314.48	139,472.66	141,630.84	143,789.02	1,644,853.01
Gastos de Administración	-68,737.56	-66,671.46	-67,709.04	-68,746.63	-69,784.22	-71,827.46	-72,865.05	-73,902.63	-74,940.22	-75,977.81	-77,015.39	-78,052.98	-866,230.45
Gastos de Ventas	-46,109.01	-44,456.13	-45,286.20	-46,116.27	-46,946.34	-50,323.05	-51,153.12	-51,983.19	-52,813.26	-53,643.33	-54,473.40	-55,303.47	-598,606.77
Utilidad de Operación	11,658.13	11,079.63	11,370.15	11,660.67	11,951.20	8,689.42	8,979.95	9,270.47	9,561.00	9,851.52	10,142.05	10,432.57	124,646.76
Ingresos Financieros													0.00
Gastos Financieros	-1,262.66	-1,069.84	-870.29	-663.79	-450.07	-228.89	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-4,545.54
Otros Gastos													0.00
Resultado antes de Impuestos	10,395.48	10,009.79	10,499.85	10,996.89	11,501.13	8,460.53	8,979.95	9,270.47	9,561.00	9,851.52	10,142.05	10,432.57	120,101.22
Impuesto a la Renta	-3,066.67	-2,952.89	-3,097.46	-3,244.08	-3,392.83	-2,495.86	-2,649.08	-2,734.79	-2,820.49	-2,906.20	-2,991.90	-3,077.61	-35,429.86
Resultado del Ejercicio	7,328.81	7,056.90	7,402.40	7,752.81	8,108.30	5,964.67	6,330.86	6,535.68	6,740.50	6,945.32	7,150.14	7,354.96	84,671.36

Elaboración Propia.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Century SAC

DESCRIPCION: Se elabora el estado de resultados para el año 2019 tomando en cuentas las proyecciones de las ventas y los porcentajes para el costo de ventas con un aproximado del 50% de las ventas, en los gastos de administración el 25% y los gastos de ventas el 20%. Es importante resaltar que para el año del 2019 la empresa se librara de la totalidad de los préstamos que ha venido atendiendo en los últimos años. Este solo le significara atender la financiación del plan estratégico.

PLAN FINANCIERO 2018 - 2019

TABLA 39: PLAN FINANCIERO DE LA EMPRESA CENTURY SAC PARA EL AÑO 2018

PLAN FINANCIERO MENSUAL 2018 - CENTURY SAC													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos	162,543	173,543	201,126	233,841	260,565	263,884.84	268,035.19	272,185.54	276,335.88	280,486.23	284,636.58	288,786.92	2,965,968.56
(-) Costo de Venta (49% de las ventas)	80,718	86,218	100,010	116,368	129,729	131,306	133,603	135,678	137,753	139,828	141,903	143,978	1,477,092.84
(=) Utilidad Bruta	81,824	87,324	101,116	117,474	130,835	132,579	134,433	136,508	138,583	140,658	142,733	144,808	1,568,875.72
(-) Gastos Operacionales													-
Gastos Administrativos (25% de las ventas)	36,379	40,645	47,265	55,116	61,530	60,693.51	61,648.09	62,602.67	63,557.25	64,511.83	65,466.41	66,420.99	685,835.25
Gastos de Venta (20% de las ventas)	26,711	28,691	33,656	39,545	44,355	47,499.27	48,246.33	48,993.40	49,740.46	50,487.52	51,234.58	51,981.65	521,141.12
Otros gastos													-
Depreciación (de activos fijos)	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	107,083.73
(=) Utilidad Operacional	9,810	9,065	11,272	13,889	16,027	15,462	15,615	15,988	16,362	16,735	17,109	17,482	174,815.63
(-) Gastos No Operacionales													-
Gastos Financieros	9,076	8,458	7,818	7,156	6,469	S/. 5,758.10	S/. 5,021.53	S/. 4,258.56	S/. 3,468.25	S/. 4,452.58	S/. 3,430.64	S/. 2,372.24	67,739.22
(=) Utilidad antes de Impuestos	735	607	3,453	6,733	9,558	9,704	10,593	11,730	12,893	12,283	13,678	15,110	107,076.41
(-) 29.5% Impuesto a la Renta	217	179	1,019	1,986	2,820	2,863	3,125	3,460	3,804	3,623	4,035	4,457	31,587.54
(=) UTILIDAD NETA	518	428	2,435	4,747	6,738	6,841	7,468	8,269	9,090	8,659	9,643	10,653	75,488.87
(+) Depreciacion (de activos fijos)	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	107,083.73
(+) Prestamo	21,116	21,116	21,116	21,116	21,116	21,116	21,116	21,116	21,116	26,276	26,276	26,276	268,869.37
(-) Amortización Capital del Prestamo	17,246	17,864	18,503	19,166	19,853	S/. 20,563.71	S/. 21,300.28	S/. 22,063.24	S/. 22,853.55	S/. 28,656.69	S/. 29,678.63	S/. 31,121.57	268,869.37
(=) Flujo Neto Efectivo	13,311	12,604	13,970	15,620	16,925	16,317	16,207	16,245	16,276	15,202	15,164	14,731	182,572.60

Elaboración Propia.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Century SAC

DESCRIPCIÓN: En la elaboración del plan financiero para el año 2018 se puede observar que la utilidad neta es de 75,488.87 soles cual es muy beneficioso para la empresa y significaría una recuperación importante ya que en el año 2017 solo se obtuvo 31,39115 soles. Con respecto al flujo neto efectivo y luego de haber atendido las amortizaciones del préstamo se obtiene un flujo total de 182,572.60 soles.

TABLA 40: PLAN FINANCIERO DE LA EMPRESA CENTURY SAC PARA EL AÑO 2019

PLAN FINANCIERO MENSUAL 2019 - CENTURY SAC													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos	243,278	235,014	239,164	243,315	247,465	251,615	255,766	259,916	264,066	268,217	272,367	276,517	3,056,699.95
(-) Costo de Venta (50% de las ventas)	116,774	112,807	114,799	116,791	118,783	120,775	122,767	124,760	126,752	128,744	130,736	132,728	1,467,215.98
(=) Utilidad Bruta	126,505	122,207	124,365	126,524	128,682	130,840	132,998	135,156	137,314	139,473	141,631	143,789	1,644,853.01
(-) Gastos Operacionales													-
Gastos Administrativos (25% de las ventas)	59,814	57,748	58,785	59,823	60,861	62,903.82	63,941.40	64,978.99	66,016.58	67,054.16	68,091.75	69,129.34	759,146.72
Gastos de Venta (20% de las ventas)	46,109	44,456	45,286	46,116	46,946	50,323.05	51,153.12	51,983.19	52,813.26	53,643.33	54,473.40	55,303.47	598,606.77
Otros gastos													-
Depreciación (de activos fijos)	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	107,083.73
(=) Utilidad Operacional	11,658	11,080	11,370	11,661	11,951	8,689	8,980	9,270	9,561	9,852	10,142	10,433	124,646.76
(-) Gastos No Operacionales													-
Gastos Financieros	1,263	1,070	870	664	450	S/. 228.89							4,545.54
(=) Utilidad antes de Impuestos	10,395	10,010	10,500	10,997	11,501	8,461	8,980	9,270	9,561	9,852	10,142	10,433	120,101.22
(-) 29.5% Impuesto a la Renta	3,067	2,953	3,097	3,244	3,393	2,496	2,649	2,735	2,820	2,906	2,992	3,078	35,429.86
(=) UTILIDAD NETA	7,329	7,057	7,402	7,753	8,108	5,965	6,331	6,536	6,741	6,945	7,150	7,355	84,671.36
(+) Depreciacion (de activos fijos)	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	8,924	107,083.73
(+) Prestamo	6,030	6,030	6,030	6,030	6,030	6,030							36,179.25
(-) Amortización Capital del Prestamo	5,525	5,718	5,917	6,124	6,337	S/. 6,558.57							36,179.25
(=) Flujo Neto Efectivo	16,758	16,293	16,439	16,583	16,724	14,360	15,255	15,459	15,664	15,869	16,074	16,279	191,755.09

Elaboración Propia.

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Century SAC

DESCRIPCIÓN: Y para la elaboración del plan financiero en el año 2019 se registra una utilidad neta de 84,671.36 soles significando un incremento referente al año 2018. Con respecto al flujo neto efectivo y luego de haber atendido las amortizaciones del préstamo se obtiene un flujo total de 191,755.09 soles. Esto es mucho mayor al flujo obtenido en el 2018 ya que en ese año se estaba terminando de atender los intereses y amortizaciones de los préstamos que tenía, pero para el año 2019 se habrá librado de sus 3 préstamos que tenía y solo atenderá la financiación del plan estratégico que cubrirá hasta junio.

ESTADOS FINANCIEROS 2015 - 2018

TABLA 41: ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CENTURY SAC DEL AÑO 2015 HASTA EL 2018

ACTIVO	2015	2016	2017	2018
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	228,481.79	231,629.87	255,541.18	278,806.81
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	56,814.61	64,913.01	76,520.53	53,027.58
Ctas.p.Cobrar al Personal, Acc,Dirc y Grte.				-
Cuentas por Cobrar Diversas				-
Servicios y otros contratados por anticipado	2,018.63	2,854.14	5,266.26	8,210.49
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	287,315.03	299,397.02	337,327.96	340,044.87
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	547,991.48	567,376.48	576,076.98	602,287.34
Inversiones Intangibles				-
Menos: Depreciación y Amortizac. Acum.	-101,215.25	-102,472.85	-103,367.08	-107,083.73
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	446,776.23	464,903.63	472,709.90	495,203.61
TOTAL ACTIVO	734,091.27	764,300.65	810,037.87	835,248.48
PASIVO	2015	2016	2017	2018
PASIVO CORRIENTE				
Tributos y Aportes al SP y de Salud por Pagar	45,969.55	31,554.27	30,410.26	30,410.26
Vacaciones por Pagar		13,026.00		-
Remuneraciones y Participaciones por Pagar				-
Beneficios Sociales de los Trabajadores	17,283.64	14,562.86	12,670.15	12,670.15
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	41,842.82	39,646.43	51,393.29	38,393.29
Cuentas por Pagar Acc,Dirc y Grte.	68,072.99	30,973.91	45,495.23	50,018.23
TOTAL PASIVO CORRIENTE	173,169.01	129,763.47	139,968.92	131,491.92
PASIVO NO CORRIENTE				
Deudas a Largo Plazo	244,498.46	249,247.29	253,387.90	268,869.37
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	244,498.46	249,247.29	253,387.90	268,869.37
PATRIMONIO				
Capital	258,593.64	265,793.64	265,793.64	201,310.92
Reservas				-
Resultados Acumulados	47.13	57,830.15	119,496.25	158,087.40
Resultado del Ejercicio	57,783.02	61,666.09	31,391.15	75,488.87
TOTAL PATRIMONIO	316,423.80	385,289.89	416,681.04	434,887.19
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	734,091.27	764,300.65	810,037.87	835,248.48

Elaboración Propia.

DESCRIPCION: Se puede observar que tanto el activo como el pasivo y patrimonio han aumentado con respecto al año 2017.

ESTADO DE RESULTADOS 2015 - 2019

TABLA 42: ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA CENTURY SAC DEL AÑO 2015 HASTA EL 2019

PERIODO	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	1,646,504.45	2,190,615.87	2,234,632.84	2,965,968.56	3,056,699.95
Menos : Costo de Ventas	-730,820.75	-940,195.18	-1,023,858.10	-1,477,092.84	-1,467,215.98
Utilidad Bruta	915,683.70	1,250,420.69	1,210,774.74	1,568,875.72	1,644,853.01
Gastos de Administración	-468,002.83	-643,081.01	-600,261.39	-792,918.98	-866,230.45
Gastos de Ventas	-329,769.23	-500,598.34	-497,565.84	-521,141.12	-598,606.77
Utilidad de Operación	117,911.64	106,741.34	112,947.51	174,815.63	124,646.76
Ingresos Financieros				0.00	0.00
Gastos Financieros	-36,909.95	-19,575.52	-68,421.05	-67,739.22	-4,545.54
Otros Gastos	-747.49	-1,518.47		0.00	0.00
Resultado antes de Impuestos	80,254.20	85,647.35	44,526.46	107,076.41	120,101.22
Impuesto a la Renta	-22,471.18	-23,981.26	-13,135.31	-31,587.54	-35,429.86
Resultado del Ejercicio	57,783.02	61,666.09	31,391.15	75,488.87	84,671.36

Elaboración Propia.

DESCRIPCION: En los estados de resultados podemos observar una utilidad neta mucho mayor que el año anterior, esto significa una recuperación importante y es gracias a las ventas que se incrementaron también, por otro lado, en el año 2018 se saldan los préstamos que la empresa ha estado atendiendo en estos últimos años lo cual se refleja en la reducción de gastos financieros en el 2019 con 4,545.54 soles que representa la financiación estratégica.

RATIOS DE RENTABILIDAD 2015- 2019

TABLA 43: RATIOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CENTURY SAC DEL AÑO 2015 HASTA EL 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Ratios de Utilidad y rentabilidad					
Margen bruto o Utilidad Bruta	55.61%	57.08%	54.18%	54.20%	55.12%
Rentabilidad de las ventas (ROS)	3.51%	2.82%	1.40%	2.55%	2.77%
Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)	7.87%	8.07%	3.88%	7.04%	9.03%
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	18.26%	16.31%	7.67%	15.36%	19.47%

Elaboración Propia.

DESCRIPCION:

Finalmente, los ratios financieros para el 2018 nos demuestran una recuperación significativa para la empresa en cuanto a su rentabilidad, en las ventas en el cual se obtuvo 2.55% de porcentaje de los ingresos lo cual significa el ratio más alto de los últimos tres años gracias a las estrategias que se implementaron como el ofrecer nuestro servicio a más clientes no atendidos, así también en la rentabilidad sobre el activo se pudo obtener un 8.05% significando también el ratio más alto de los últimos de tres años y en la rentabilidad sobre el patrimonio registrándose un 17.36% para el accionista. En cuanto al margen bruto el incremento de las ventas provoco también el aumento de su costo lo cual es lo que genera el 50.20%.

ANÁLISIS INFERENCIAL – POST TEST

- **Análisis de la hipótesis general**

Ha: La implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad de las ventas en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

Prueba de normalidad

A fin de poder contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la rentabilidad de las ventas antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

H0: Los datos de la rentabilidad de las ventas no presentan un comportamiento normal

H1: Los datos de la rentabilidad de las ventas presentan un comportamiento normal

Regla de decisión:

Si $p_{valor} \leq 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Si $p_{valor} > 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

TABLA 44: PRUEBA DE NORMALIDAD DE LA RENTABILIDAD DE LAS VENTAS CON SHAPIRO WILK

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIFERENCIA	,200	12	,200	,876	12	,077
a. Corrección de significación de Lilliefors						

De la tabla n°44, se puede verificar que la significancia de la rentabilidad de las ventas después es 0.077, dado que la rentabilidad de las ventas después es mayor que 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la

contratación de la hipótesis el uso de un estadígrafo paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de T Student.

Contrastación de la hipótesis general

H_0 : La implementación del Plan Estratégico no incrementa la rentabilidad de las ventas en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

H_a : La implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad de las ventas en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

TABLA 45: COMPARACIÓN DE MEDIAS DE RENTABILIDAD DE LAS VENTAS ANTES Y DESPUÉS CON T STUDENT

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	PRETEST	2,1100	12	,00000	,00000
	POSTTEST	2,5675	12	,50676	,14629

De la tabla n° 45, ha quedado demostrado que la media de la rentabilidad de las ventas antes (2,1100) es menor que la media de la rentabilidad de las ventas después (2,5675), por consiguiente no se cumple $H_0: \mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$, en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la implementación del Plan Estratégico no incrementa la rentabilidad de las ventas, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad de las ventas en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el p_{valor} o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de T Student a ambas rentabilidades de las ventas

Regla de decisión:

Si $p_{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

Si $p_{valor} > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

TABLA 46: ESTADÍSTICOS DE PRUEBA DE T STUDENT PARA LA RENTABILIDAD DE LAS VENTAS

Prueba de muestras emparejadas								
		Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia Inferior Superior			
Par 1	PRETEST - POSTTEST	-,45750	,50676	,14629	-,77948 -,13552	-3,127	11	,010

De la tabla n° 46, se puede verificar que la significancia de la prueba de T Student, aplicada a la rentabilidad de las ventas antes y después es de 0.010, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad de las ventas en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

- **Análisis de la hipótesis general**

Ha: La implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta sobre el activo en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

Prueba de normalidad

A fin de poder contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la rentabilidad neta sobre el activo antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

H0: Los datos de la rentabilidad neta sobre el activo no presentan un comportamiento normal

H1: Los datos de la rentabilidad neta sobre el activo presentan un comportamiento normal

Regla de decisión:

Si $p_{valor} \leq 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Si $p_{valor} > 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

TABLA 47: PRUEBA DE NORMALIDAD DE LA RENTABILIDAD NETA SOBRE EL ACTIVO CON SHAPIRO WILK

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIFERENCIA	,170	12	,200*	,952	12	,662
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.						
a. Corrección de significación de Lilliefors						

De la tabla n°47 , se puede verificar que la significancia de la rentabilidad neta sobre el activo después es 0.662, dado que la rentabilidad neta sobre el activo después es mayor que 0.05 ,por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contratación de la hipótesis el uso de un estadígrafo paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de T Student.

Contrastación de la hipótesis general

H_0 : La implementación del Plan Estratégico no incrementa la rentabilidad neta sobre el activo en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

H_a : La implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta sobre el activo en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

TABLA 48: COMPARACIÓN DE MEDIAS DE RENTABILIDAD NETA SOBRE EL ACTIVO ANTES Y DESPUÉS CON T STUDENT

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	PRETEST	5,8592	12	,35694	,10304
	POSTTEST	9,5158	12	2,16285	,62436

De la tabla n° 48, ha quedado demostrado que la media de la rentabilidad neta sobre el activo antes (5,8592) es menor que la media de la rentabilidad neta sobre el activo después (9,5158), por consiguiente no se cumple $H_0: \mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$, en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la implementación del Plan Estratégico no incrementa la rentabilidad neta sobre el activo, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta sobre al activo en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el p_{valor} o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de T Student a ambas rentabilidades netas sobre los activos.

Regla de decisión:

Si $p_{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

Si $p_{valor} > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

TABLA 49: ESTADÍSTICOS DE PRUEBA DE T STUDENT PARA LA RENTABILIDAD DE LAS VENTAS

Prueba de muestras emparejadas								
		Diferencias emparejadas						
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl
					Inferior	Superior		Sig. (bilateral)
Par 1	PRETEST - POSTTEST	-3,65667	1,98813	,57392	-4,91986	-2,39347	-6,371	11
								,000

De la tabla n° 49, se puede verificar que la significancia de la prueba de T Student, aplicada a la rentabilidad neta sobre el activo después es de 0.000, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad de las ventas en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

- **Análisis de la hipótesis general**

Ha: La implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

Prueba de normalidad

A fin de poder contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la rentabilidad neta del patrimonio antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

H0: Los datos de la rentabilidad neta del patrimonio no presentan un comportamiento normal

H1: Los datos de la rentabilidad neta del patrimonio presentan un comportamiento normal

Regla de decisión:

Si $p_{valor} \leq 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Si $p_{valor} > 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

Tabla 50: Prueba de normalidad de la rentabilidad neta del patrimonio con Shapiro Wilk

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIFERENCIA	,254	12	,032	,831	12	,022
a. Corrección de significación de Lilliefors						

De la tabla n°50, se puede verificar que la significancia de la rentabilidad neta del patrimonio después es 0.022, dado que la rentabilidad neta del patrimonio después es menor que 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contratación de la hipótesis el uso de un estadígrafo no paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de Wilcoxon.

Contrastación de la hipótesis general

H_0 : La implementación del Plan Estratégico no incrementa la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

H_a : La implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

Tabla 51: Comparación de medias de rentabilidad neta del patrimonio antes y después con Wilcoxon

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	PRETEST	11,7350	12	1,62569	,46930
	POSTTEST	18,4408	12	4,71376	1,36074

De la tabla n° 51, ha quedado demostrado que la media de la rentabilidad neta del patrimonio antes (11,7350) es menor que la media de la rentabilidad neta del patrimonio después (18,4408), por consiguiente no se cumple $H_0: \mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$, en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la implementación del Plan Estratégico no incrementa la rentabilidad neta del patrimonio, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el p_{valor} o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de Wilcoxon a ambas rentabilidades netas de los patrimonios.

Regla de decisión:

Si $p_{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

Si $p_{valor} > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

TABLA 52: ESTADÍSTICOS DE PRUEBA DE WILCOXON PARA LA RENTABILIDAD NETA DEL PATRIMONIO

Estadísticos de prueba ^a	
	POSTTEST - PRETEST
Z	-3,059 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,002
a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon	
b. Se basa en rangos negativos.	

De la tabla n° 52, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon aplicada a la rentabilidad neta del patrimonio después es de 0.002, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C

IV. DISCUSSION

- Al evaluar la rentabilidad de los años anteriores de la empresa Century SAC se encontró unos bajos índices en los ratios de utilidad y rentabilidad en el último año ya que se obtuvo una utilidad bruta de 54.18% lo cual significo una disminución del 5% con respecto al 2016, así también la rentabilidad de las ventas logro registrarse en 1.40% lo cual también significo una caída del 7% con respecto al año anterior, por otro lado la rentabilidad sobre el activo registro un 3.88% significando un descenso del 55% con respecto al año 2016 y la rentabilidad del patrimonio que nos indicó un 7.67% del capital disminuyendo un 55% del año 2016. Este descenso en el último año muchas veces debe a la falta de un control de la información financiera que estemos obteniendo de manera periódica de tal manera que oriente los esfuerzos en la obtención de ganancias a lo largo de los años y esto se repite en muchas empresas como se puede ver en las investigaciones hecha por Martha Iles (2012), quien también encontró un descenso de ratios financieros como en utilidad bruta que registro un porcentaje de 51.52%, también una rentabilidad del activo de 6.34% y una rentabilidad del patrimonio del 12.84%; estos resultados se corroboran el aporte teórico de Sainz de Vicuña (2012), quien en su obra el plan estratégico en la práctica señalo que en su mayoría las empresas que recién empiezan no planifican su dirección provocando bajas ganancias ya que en lugar de mirar a largo plazo, terminan enfocándose en temas operativos y en el día a día. Por otro lado, se debe observar el método con el cual los investigadores analizan la rentabilidad en las empresas en estudio, en el presente trabajo se hizo a través del análisis documental así también como la investigación de Iles.
- Al realizar el análisis interno y externo en la empresa Century SAC se obtuvo una puntuación total de 2.43 en la matriz EFE lo cual significo que no se está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas, lo cual debe dirigir atención a los factores externos que sucedan fuera de la empresa, así también se obtuvo una puntuación de 2.55 en la matriz EFI que nos muestra una empresa por apenas encima del promedio de las empresas del sector respecto a su fortaleza interna en general sin embargo es preocupante pues no se está aprovechando

sus fortalezas ni mejorando sus debilidad. La falta de una dirección estratégica que oriente al mejoramiento de factores internos y externos significa muchas veces no haber aprovechado las oportunidades que se hayan presentado, así como no potenciar las fortalezas que la empresa pueda tener, esta realidad también lo tuvo la investigación de Yulay Inoñan (2016), quien también encontró también preocupante realidad con un total de 2.37 en la matriz EFE y de 2.12 en la matriz EFI. Lo dicho anteriormente se sustenta con el libro de gerencia estratégica y del valor de Apaza Meza (2008) que ante el descuido del ambiente externo e interno de una organización esta significara que dé más ventaja a sus amenazas y que cada día crezca sus debilidades organizacionales. Por otro lado, se debe reconocer el método con el cual los investigadores realizan este análisis interno y externo, en el presente estudio se aplicó una encuesta orientada en lo dicho por D'Alessio (2015) en su libro el proceso estratégico y que finalmente validaron un conjunto de expertos; sin embargo, se observa que hay otras maneras de observar esta realidad como es la guía de entrevista, como así lo hizo Inoñan para identificar la información necesaria para las dos matrices.

- Al formular el plan estratégico para la empresa Century SAC se identificó 6 estrategias retenidas que se encuentran alineadas a 3 tipos: Estrategias de penetración del mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del servicio. La implantación de estas estrategias intensivas permitirá lograr la mayor satisfacción de los clientes con servicios que brindamos, manteniendo un adecuado nivel de rentabilidad y excelente calidad, colocados en el momento oportuno. También las investigaciones de Krissia Martell y Rosa Nakamoto (2017) les permitió implementar las estrategias establecidas para contrarrestar esta situación negativa para la empresa en estudio, determinándose como las más adecuadas las estrategias de penetración y la estrategia de integración hacia adelante lográndose proyectar un aumento de su rentabilidad en un 10% para los primeros años. Esto se puede confrontar con lo mencionado en el plan estratégico en la práctica de Sainz de Vicuña (2012) donde se señala que los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización

espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. Por tanto, el horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida. Por otro lado, se debe observar el método con el cual los investigadores evalúan esta realidad, en el presente trabajo se hizo a través del análisis analítico a través de las matrices empleadas, así también lo realizó Martell y Nakamoto en sus investigaciones.

- Al implementar el plan estratégico se desarrolló objetivos a corto plazo que garantizaron el cumplimiento de los de a largo plazo para el cumplimiento de las metas trazadas. A través de una cotización se pudo obtener que el presupuesto para el plan estratégico tiene un monto de 51,660.72 soles lo cual será financiado por una entidad bancaria. La inversión para la dirección estratégica por parte de la empresa será vital para llevar a cabo este plan como también lo hizo Israel Alvear (2017) que a través de una implementación de un sistema contable el costo fue a 3500 sucres ecuatorianos; así también la elaboración de una página web con un costo de 2750 sucres ecuatorianos; la renovación e introducción de la imagen institucional con un costo de 3500 sucres ecuatorianos y finalmente la creación de nuevos servicios permitió un incremento de 2% en su utilidad bruta y un aumento de 3% en la rentabilidad sobre las ventas. Su costo total real de implementación tiene un total de 24.350,00 sucres ecuatorianos. La financiación para el plan estratégico se sustenta con lo citado en el proceso estratégico de D'Alessio (2015) donde señala que lograr la transformación de la formulación estratégica en acciones concretas constituye un proceso exigente por la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender a través de un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño. Por otro lado, se debe reconocer el método con el cual los investigadores realizan esta implementación, en el presente estudio se usó una investigación directa; sin embargo, se observa que hay otras maneras de

observar esta realidad como es la aplicación de una encuesta, como así lo hizo Alvear para identificar la información necesario para esta etapa.

- Finalmente, al evaluar el plan estratégico comparando la rentabilidad de un antes y un después se concluyó el incremento de los ratios de rentabilidad, donde se obtuvo una rentabilidad de las ventas en el 2018 a un 2.55% incrementándose 81.18% más con respecto al año 2017, así también la rentabilidad sobre el activo fue de 7.04% incrementándose 81.61% más y la rentabilidad del patrimonio donde se obtuvo 15.36% incrementándose 100.34% más. Por último, se registró una utilidad bruta de 54.20% lo significo un incremento del 0.03% con respecto al año 2017 producto del aumento de las ventas registradas. Como se puede observar se logró incrementar la rentabilidad de la empresa Century SAC así también en la investigación de Martha Iles (2012) donde se logró determinar que a través del desarrollo del plan estratégico el margen de utilidad bruta neta muestra un aumento a 54.65% por cada dólar de venta lográndose luego de haber cancelado todos los deudos para brindar el servicio, así también una rentabilidad del activo de 10.62% y una rentabilidad del patrimonio del 21.64%. Mediante el desarrollo del plan estratégico también alcanzó los objetivos propuestos, para mejorar el direccionamiento administrativo. Estos resultados se apoyan con lo dicho por Fernando (D'Alessio) en el proceso estratégico donde señala que la correcta implementación de un plan estratégico lograra aumentar el margen de ganancia aumentando los ingresos de la organización mediante el aumento de los ingresos vía nuevas fuentes o por incrementar el valor de los clientes. Por otro lado, se debe reconocer el método con el cual los investigadores realizan esta evaluación, en el presente trabajo se hizo a través del análisis documental así también como la investigación de Iles.

V. CONCLUSIONES

- De acuerdo a las investigaciones hechas tanto en la empresa en estudio como en otras realidades, se reconoce las bajas ganancias en empresas que recién empiezan por la no planificación por la alta dirección, ya que, en lugar de mirar a largo plazo, terminan enfocándose en temas operativos y en el día a día, como es el caso de Century SAC que se encuentra bajos índices en los ratios de utilidad y rentabilidad en el último año ya que se obtuvo una utilidad bruta de 54.18% lo cual significa una disminución del 5% con respecto al 2016, así también la rentabilidad de las ventas logro registrarse en 1.40% lo cual también significa una caída del 7% con respecto al año anterior, por otro lado la rentabilidad sobre el activo registro un 3.88% que significa un descenso del 55% con respecto al año 2016 y la rentabilidad del patrimonio que nos indicó un 7.67% del capital disminuyendo un 55% del año 2016.
- Así también, de acuerdo a las investigaciones hechas tanto en la empresa en estudio como en otros estudios, al realizar el análisis interno y externo en la empresa Century SAC se obtiene una puntuación total de 2.43 en la matriz EFE lo cual significo que no se está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas, lo cual debe dirigir atención a los factores externos que sucedan fuera de la empresa, así también se obtiene una puntuación de 2.55 en la matriz EFI que nos muestra una empresa por apenas encima del promedio de las empresas del sector respecto a su fortaleza interna en general sin embargo es preocupante pues no se está aprovechando sus fortalezas ni mejorando sus debilidad. La falta de una dirección estratégica que oriente al mejoramiento de factores internos y externos significa muchas veces no haber aprovechado las oportunidades que se hayan presentado, así como no potenciar las fortalezas que la empresa pueda tener.
- De acuerdo a la formulación del plan estratégico para la empresa Century SAC se identifica 6 estrategias retenidas que se encuentran alineadas a 3 tipos: Estrategias de penetración del mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del servicio. La implantación de estas estrategias intensivas permitirá lograr la mayor satisfacción de los clientes con servicios que brindamos, manteniendo un adecuado nivel de rentabilidad y excelente calidad, colocados en el momento oportuno

- Luego de acuerdo a las investigaciones hechas tanto en la empresa en estudio como en otras realidades, al implementar el plan estratégico se desarrolla objetivos a corto plazo que garantizaran el cumplimiento de los de a largo plazo para el cumplimiento de las metas trazadas. A través de una cotización se pudo obtener que el presupuesto para el plan estratégico tiene un monto de 51,660.72 soles lo cual será financiado por una entidad bancaria
- Finalmente así también, de acuerdo a las investigaciones hechas tanto en la empresa en estudio como en otros estudios, al evaluar el plan estratégico comparando la rentabilidad de un antes y un después se concluye el incremento de los ratios de rentabilidad lo cual significo una recuperación importante , donde se obtuvo una rentabilidad de las ventas a un 2.55% incrementándose 81.18% más con respecto al año 2017, así también la rentabilidad sobre el activo fue de 7.04% incrementándose 81.61% más y la rentabilidad del patrimonio donde se obtuvo 15.36% incrementándose 100.34% más. Por último, se registró una utilidad bruta de 54.20% lo significo un incremento del 0.03% con respecto al año 2017 pero fue producto del aumento de las ventas registradas. Como se puede observar se logró incrementar la rentabilidad de la empresa Century SAC.

VI. RECOMENDACIONES

- Realizar revisiones periódicas de los distintos proyectos que se emprendan para conseguir los objetivos planteados. Para tales fines, cada uno de los objetivos a corto plazo cuenta con indicador de logro o éxito, el cual será útil para ir midiendo los resultados obtenidos a través de tableros de control.
- Utilizar el Tablero de Control Balanceado, el cual debe emplearse para medir si se está cumpliendo o no con los objetivos planteados. En caso de que no se alcancen las metas planteadas, se procederá al examen interno y al desarrollo de los ajustes que sean necesarios
- Priorizar las estrategias y objetivos a corto plazo que garanticen la mayor rentabilidad, penetración y desarrollo de nuevos mercados, así como también aquellas que garanticen el desarrollo sostenible de la organización y el respeto y cuidado sobre el medio ambiente. Asimismo, es importante darle espacio para emprender nuevos servicios
- Asignar los recursos necesarios, tanto en inversión como en capital de trabajo especializado, de tal forma que se garantice el logro y éxito de los objetivos y estrategias planteadas. No obstante, siempre se deberá validar los costos beneficios de ir aplicando cada objetivo para establecer un orden de prioridad más allá de los periodos en los que se han planteado lograr el éxito de cada uno.
- A futuros investigadores en estos temas se les recomienda coordinar previamente con las gerencias, jefaturas sobre el trabajo a realizar, de su importancia para implementar el plan estratégico, de la viabilidad de la misma; para recibir el apoyo del personal involucrado en la culminación de la investigación, de tal manera que pueda llegarse a un buen fin.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

A) LIBROS

- **APAZA MEZA, Mario. (2008).** Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor, Editorial Universidad del Pacífico 2da. Edición, Lima – Perú, 2008. pp. 142 – 150. ISBN: 9789972234149.
- **APAZA MEZA, Mario. (2011).** Estados financieros: formulación, análisis e interpretación. Pacífico Editorial, 2011. pp. 64-67. ISBN: 9786124602139
- **ÁVILA MACEDO, Juan José. 2008.** Introducción a la Contabilidad. Umbral Editorial, 2008. pp. 37. ISBN: 968-5430-04-7
- **DIAS LLANES, Miguel. (2012).** Análisis contable con un enfoque empresarial. Editorial- EUMED, Madrid - España, 2012. pp. 94. ISBN: 13: 978-84-15774-11-2
- **D´ALESSIO IPINZA, Fernando. 2015.** El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia) (3ra Edición). Ciudad de México: Pearson Education de México, 2015. pp. 59 – 433. ISBN 9786124149368
- **FERRO VEIGA, JOSE; (2016).** El gran libro de la vigilancia y seguridad privada, Kindle Edition, 2016. pp. 48- 61. ISBN: cdlap00004549
- **GITMAN, LAWRENCE J. (2009).** Principios de administración financiera 11E, PRENTICE HALL MEXICO. Ciudad de México, 2009. pp. 84. ISBN: 9789702610144
- **KAPLAN, Robert y NORTON, David. 2008.** The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. New York: Harvard Business School Press, 2008. pp. 185. ISBN: 0-87584-651-3.
- **KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. 2013.** Fundamentos del marketing. Ciudad de México: Pearson Educación, 2013. pp. 195. ISBN: 978-84-695-7093-7.
- **ORTEGA CASTRO, Alfonso; (2008).** Planeación Financiera Estratégica, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores 2da Edición, México- México, 2008. pp. 74-81. ISBN: 9789701066454
- **SAINZ DE VICUÑA, José María. 2012.** El Plan Estratégico en la Práctica. Madrid: España, ESIC Editorial, 2012. pp. 174-210. ISBN: 978-84-7356881-4

B) TESIS

- **ALVEAR, Israel. 2017.** Plan Estratégico Para Mejorar La Rentabilidad De La Empresa De Seguridad Privada INPROSECURITY CIA. LTDA., En La Ciudad De Guayaquil, Período Año 2017 (Ingeniero en Finanzas). En La Ciudad De Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica De Chimborazo. 118-187 pp.
- **DE LA CRUZ, Luis, DE LA CRUZ, Joab y GIBAJA, Wilson. 2015.** El Planeamiento Estratégico Y Su Incidencia En La Rentabilidad En La Empresa

Transportes CRUZ DEL SUR S.A.C. (Contador Público). Callao - Perú: Universidad Nacional Del Callao. 195-243 pp.

- **ILES, Martha. 2012.** Desarrollo De Un Plan Estratégico Que Mejore La Rentabilidad De La Empresa De Seguridad Privada CUSPROSEVI CIA. LTDA. (Ingeniera En Administración De Empresas). Quito - Ecuador: Universidad Central Del Ecuador. 94-120 pp.

- **MARTELL, Krissia y NAKAMOTO, Rosa. 2017.** Propuesta De Un Plan Estratégico Para La Empresa BARLETTA S.A. que Permita Su Crecimiento Rentable. (Ingeniero Industrial). Lima – Perú: Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas. 102-142 pp.

- **SANTOS, Cesar. 2016.** Implementación De Un Plan Estratégico Para Mejorar La Rentabilidad De La Empresa De Transportes AVE FÉNIX SAC. (Magister en Ciencias Económicas). Trujillo - Perú: Universidad Nacional De Trujillo. 51-125 pp.

- **YNOÑAN, Yulay. 2016.** Diseño De Un Planeamiento Estratégico Que Permita Mejorar El Nivel De Rentabilidad De La Empresa BRALCO Contratistas Generales S.R.L, Distrito Trujillo 2015. (Contador Público). Trujillo - Perú: Universidad Nacional De Trujillo. 137-153 pp.

C) LINKOGRAFIAS

- **BVL, 2018.** Informe bursátil. 02 de abril del 2018. [Fecha de consulta: 11 de mayo de 2018]. Disponible en: http://www.bvl.com.pe/pubdif/infmen/Ultimo_IB.pdf

- **EL COMERCIO, 2015.** Las empresas de seguridad privada se especializan. **02 de setiembre del 2015** [Fecha de consulta: 11 de setiembre de 2017]. Disponible en: donde señala que el 46% de empresarios considera la carencia de penas severas y el 33% restante a los pocos recursos que tiene la Policía Nacional del Perú. Disponible en: <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/empresas-seguridad-privada-se-especializan-noticia-1265552>

- **EL COMERCIO, 2016.** PE El 68% de empresas de seguridad incurre en prácticas informales. 13 de marzo del 2016 [Fecha de consulta: 11 de setiembre de 2017]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/68-empresas-seguridad-incurre-practicas-informales-186953>

- **EL COMERCIO. 2016.** Empresas pagan, promedio, hasta S/.50.000 al mes para seguridad. 20 de noviembre del 2016 [Fecha de consulta: 11 de setiembre de 2017]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/empresas-pagan-promedio-s-50-000-mes-seguridad-204684>

- **GESTIÓN, 2016.** ¿Cómo las empresas pueden ahorrar siendo amigables con el medio ambiente? 12 de junio del 2016. [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2018]. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas-ahorrar-siendo-amigables-medio-ambiente-152610>

- **GESTIÓN, 2016.** De 687 empresas de seguridad 240 no han cumplido con los requerimientos de la Sucamed. 15 de enero del 2016 [Fecha de consulta: 11 de setiembre de 2017]. Disponible en: <https://gestion.pe/politica/687-empresas-seguridad-240-no-han-cumplido-requerimientos-sucamec-2120553>
- **GODIGITAL, 2017.** Panorama digital en el Perú, 13 de diciembre del 2017. [Fecha de consulta: 9 de febrero de 2018]. Disponible en: <http://godigital.pe/estadistica-de-marketing-digital/>
- **INEI, 2017.** Estadísticas de Seguridad Ciudadana. [Fecha de consulta: 11 de febrero de 2018]. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_estadisticas-seguridad-ciudadana-ene-jun2017.pdf
- **INEI, 2017.** Producto Bruto Interno. [Fecha de consulta: 11 de febrero de 2018]. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>
- **LATINFOCUS, 2018.** Perú crecerá 3.7 % el 2018 y se expandirá más que América Latina, prevé LatinFocus. 13 de marzo del 2018. [Fecha de consulta: 9 de febrero de 2018]. Disponible en: <http://andina.pe/agencia/noticia-peru-mantiene-pbi-37-2018-y-crecera-mas-america-latina-y-mundo-703122.aspx>
- **LEY N° 28879.** Ley de Servicios de Seguridad Privada. [Fecha de consulta: 11 de febrero de 2018]. Disponible en: http://psm.du.edu/media/documents/national_regulations/countries/americas/peru/peru_law_on_pscs_2006_spanish.pdf
- **ONU, 2013. Resolución 18/2.** Los servicios de seguridad privada civil: su papel, supervisión y contribución a la prevención del delito y la seguridad de la comunidad. Organización de las Naciones Unidas (ONU). Viena, 12 a 14 de octubre de 2013. Disponible en: <http://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2014/9643.pdf?file=fileadmin/Documentos/BDL/2014/9643>
- **RPP, 2017.** ¿Cuánto le cuesta la inseguridad a cada peruano al año? 24 noviembre del 2017. [Fecha de consulta: 11 de febrero de 2018]. Disponible en: <http://rpp.pe/economia/economia/la-inseguridad-le-cuesta-us-788-a-cada-peruano-noticia-965195>
- **SUCAMEC, 2017.** Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil. Diagnóstico situacional y análisis estratégico. En Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019 [Fecha de consulta: 9 de febrero de 2018]. Disponible en: https://www.sucamec.gob.pe/web/images/2017/pei_2017_2019.pdf

ANEXOS

A. ANEXO DE FIGURAS

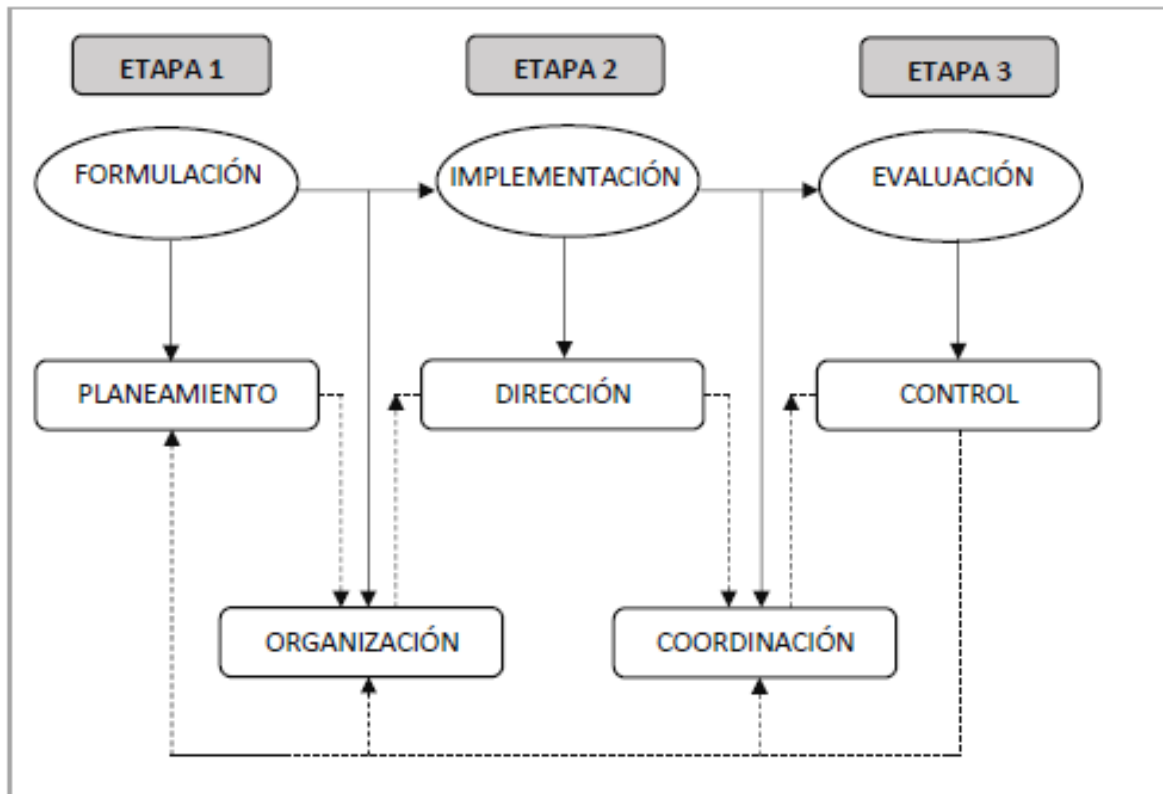


FIGURA 20: ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO.

Fuente: D'ALESSIO IPINZA, Fernando. 2015. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia) (3ra Edición). Ciudad de México: Pearson Education de México, 2015. ISBN 9786124149368

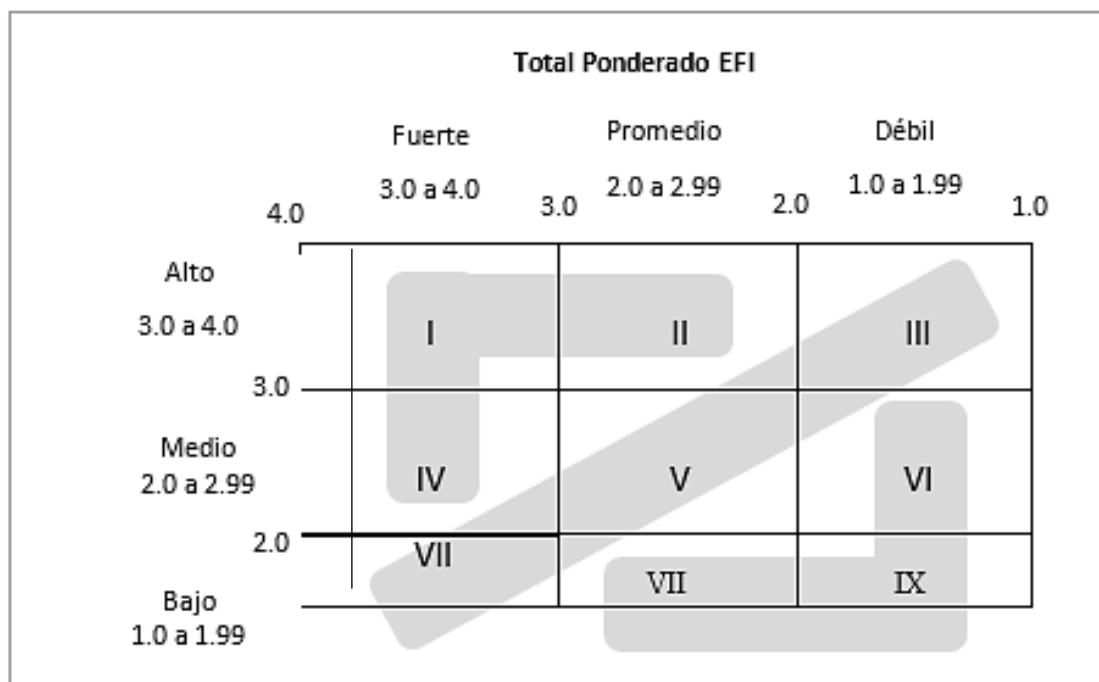


FIGURA 21: FORMATO DE LA MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Fuente: D'ALESSIO IPINZA, Fernando. 2015. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia) (3ra Edición). Ciudad de México: Pearson Education de México, 2015. ISBN 9786124149368

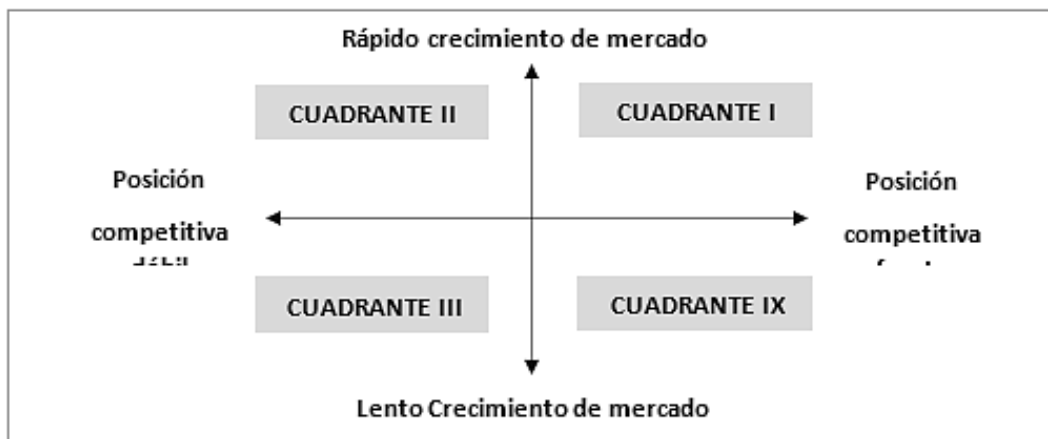


FIGURA 22: FORMATO DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MATRIZ GE)

Fuente: D'ALESSIO IPINZA, Fernando. 2015. *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia)* (3ra Edición). Ciudad de México: Pearson Education de México, 2015. ISBN 9786124149368

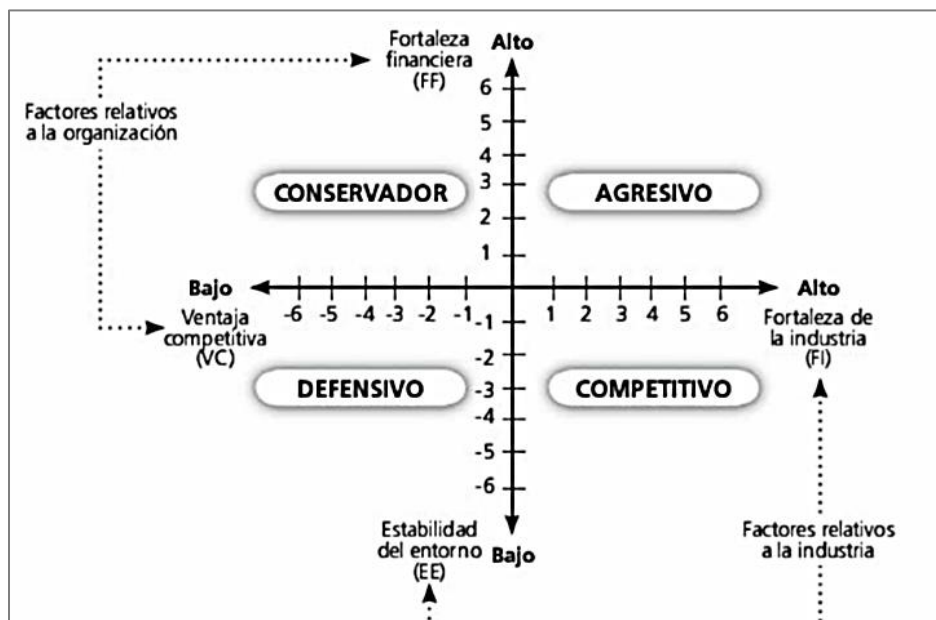


FIGURA 23: FORMATO DE LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Fuente: D'ALESSIO IPINZA, Fernando. 2015. *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia)* (3ra Edición). Ciudad de México: Pearson Education de México, 2015. ISBN 9786124149368

B. ANEXO DE TABLAS

TABLA 53: FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
1. .			
2. .			
3. .			
4. .			
5. .			
AMENAZAS			
1. .			
2. .			
3. .			
4. .			
5. .			
6. .			
Valor:			
4. Responde muy bien	2. Responde promedio	1.00	
3. Responde bien	1. Responde mal		

Fuente: D´ALESSIO IPINZA, Fernando. 2015. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia) (3ra Edición). Ciudad de México: Pearson Education de México, 2015. ISBN 9786124149368

TABLA 54: FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)					
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	LA ORGANIZACIÓN			COMPETIDOR A	
	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1. .					
2. .					
3. .					
4. .					
5. .					
6. .					
7. .					
Total	1.00				
3. Fortaleza mayor					
3. Fortaleza menos					
2. Debilidad menos					
1. Debilidad mayor					

Fuente: D´ALESSIO IPINZA, Fernando. 2015. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia) (3ra Edición). Ciudad de México: Pearson Education de México, 2015. ISBN 9786124149368

TABLA 55: FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNO (MEFI).

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
1. .			
2. .			
3. .			
DEBILIDADES			
1. .			
2. .			
3. .			
Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menos 3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor		1.00	

Fuente: D´ALESSIO IPINZA, Fernando. 2015. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia) (3ra Edición). Ciudad de México: Pearson Education de México, 2015. ISBN 9786124149368

TABLA 56: FORMATO DE LA MATRIZ FODA.

VISIÓN – MISIÓN - VALORES			
Análisis Interno	FORTALEZAS – F		DEBILIDADES – D
	1. .	1.	Liste las debilidades
	2. .	2..	
	3. .	3..	
OPORTUNIDADES – O		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Liste las oportunidades		Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1. .			
2. .			
3. .			
4. .			
5. .			
6. .			
AMENAZAS – A		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Liste las amenazas		Use fortalezas para neutralizar las amenazas	Mejore las debilidades y evite las amenazas
1. .			
2. .			
3. .			
4. .			
5. .			
6. .			

Fuente: D´ALESSIO IPINZA, Fernando. 2015. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia) (3ra Edición). Ciudad de México: Pearson Education de México, 2015. ISBN 9786124149368

TABLA 57: FORMATO DE LA MATRIZ DE DECISIÓN

MATRIZ								
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
		1		X				1
		2	X		X	X		3
		3	X	X	X		X	4
		4	X			X		2
		5				X		1

Fuente: D´ALESSIO IPINZA, Fernando. 2015. *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia)* (3ra Edición). Ciudad de México: Pearson Education de México, 2015. ISBN 9786124149368

TABLA 58: FORMATO DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (MCPE)					
ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2	
FACTORES CLAVES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES					
1. .					
2. .					
3. .					
4. .					
AMENAZAS					
1. .					
2. .					
3. .					
FORTALEZAS					
1. .					
2. .					
3. .					
4. .					
DEBILIDADES					
1. .					
2. .					
3. .					
4. .					
Puntaje de atractividad:	2.00				
4. Muy atractiva					
3. Atractiva					
2. Algo atractiva					
1. Sin atractivo					

Fuente: D´ALESSIO IPINZA, Fernando. 2015. *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia)* (3ra Edición). Ciudad de México: Pearson Education de México, 2015. ISBN 9786124149368

TABLA 59: FORMATO DE LA MATRIZ DE RUMELT (MR)

MATRIZ						
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS		CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
	1	SI	SI	SI	NO	NO
	2	SI	SI	X	SI	SI
	3	SI	SI		SI	SI
	4	SI	NO	X	SI	NO
	5	SI	SI	X	SI	NO
	6	SI	SI	NO	NO	NO

Fuente: D'ALESSIO IPINZA, Fernando. 2015. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia) (3ra Edición). Ciudad de México: Pearson Education de México, 2015. ISBN 9786124149368

TABLA 60: FORMATO DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE LAGO PLAZO

ESTRATEGIAS	VISIÓN								
	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1									
2									
3									
4									
5									

Fuente: D'ALESSIO IPINZA, Fernando. 2015. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia) (3ra Edición). Ciudad de México: Pearson Education de México, 2015. ISBN 9786124149368

C. ANEXO DE INSTRUMENTOS

C1: GUIA DE ENTREVISTA

GUIA DE ENTREVISTA DEL DIRECCIONAMIENTO EXTRATEGICO

Dirigido a: Robert Javier Gil Sevillano

Cargo: Gerente General

1. VISIÓN	
1	¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro de servicios de seguridad privada?
2	¿En qué año espera Century SAC lograr su visión?
3	¿Cuántos mercados espera atender Century SAC en un futuro?
4	¿Cuáles serán los elementos diferenciadores de Century SAC en el Futuro?
5	¿Cómo se ve Century SAC en un futuro?
6	¿Cómo puede impactar la tecnología en la empresa CENTURY S.A.C?
2. MISIÓN, VALORES Y CODIGO DE ETICA	
7	¿Quiénes somos y a que nos dedicamos?
8	¿Porque y para que hacemos lo que hacemos?
9	¿Cómo lo hacemos para poder brindar el servicio de seguridad privada?
10	¿Quiénes son los clientes de la empresa CENTURY S.A.C?
11	¿Cuáles son los principales servicios de la empresa CENTURY S.A.C?
12	¿Dónde compite geográficamente la empresa CENTURY S.A.C? y ¿Cuáles son sus mercados?
13	¿Se encuentra la empresa CENTURY S.A.C en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? O sea, ¿cuál es su solvencia financiera?
14	¿Se encuentra la empresa CENTURY S.A.C tecnológicamente actualizada?
15	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la empresa CENTURY S.A.C?
16	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
17	¿La empresa es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ ecológicos?

Fuente: D'aleccio Ipinza, Fernando. 2015. *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia)*.

OBSERVACIONES:.....

– Validez de contenido

**FORMATO DE VALIDACION DE GUIA DE ENTREVISTA – JUICIO DE
EXPERTOS**

DATOS DEL EVALUADOR:

Apellidos y Nombres : _____

Numero de colegiatura : _____

Profesión : _____

Preguntas	Objetivos Específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
1, 2, 3, 4, 5, 6	Determinar la Visión				
7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17	Determinar la Misión, Valores y Código de ética				

Escala Evaluativa:

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo

FIRMA _____

C2: CUESTIONARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

CUESTIONARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Estimado Sr. la presente encuesta tiene el objetivo de determinar los factores claves de cada matriz empleada de la empresa CENTURY S.A.C, con el fin de elaborar el plan estratégico a la empresa en estudio; por lo cual cordialmente le invito a colaborar con su valioso tiempo, contestando fielmente al cuestionario que a continuación se presenta.

Datos Generales:

Edad: __ Sexo: __ Cargo que desempeña: _____ Fecha: __/__/__

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas, luego proceda a contestarlas en la respectiva hoja de respuestas. Es importante que la respuesta sea lo más sincera posible y con letra muy clara.

3. Factores claves de éxito para MEFE	
Político	
18	¿Considera que las normativas legales declaradas por el gobierno de Perú afectan negativamente a empresas que no cuentan con un buen capital de trabajo?
19	¿Considera usted que ante algunas empresas que operan de manera ilegal en el sector de seguridad privada y que por ende no se someten a las normativas legales declaradas por la SUCAMED, afectan desfavorablemente en la rentabilidad de la empresa CENTURY S.A.C?
20	¿Qué medidas legales en el sector de seguridad privada se pueden aprovechar para beneficiarnos de estos cambios y tendencias?
Económico	
21	¿Según su perspectiva que amenazas le ofrece el panorama económico y social del año 2017 que la empresa CENTURY S.A.C debe considerar para tomar acciones que no perjudiquen su competitividad?
22	¿Qué incentivos podría otorgar el gobierno para incrementar el desempeño de la economía o de nuestro sector?
23	¿Cuáles son las principales tendencias económicas que están impactando en nuestro sector?
24	¿El sector de seguridad privada tiene papel importante en el producto bruto interno del país?
Social	
25	¿La perspectiva en la población sobre la delincuencia en el Perú hace que estas busquen proteger sus activos a través de la contratación de servicios de seguridad privada?
26	¿Cuánto es lo que las empresas sean pequeñas, medianas o grandes destinan en promedio como presupuesto para la tercerización de servicios de la seguridad privada?
27	¿Considera que existe una facilidad de los préstamos bancarios hacia las pymes?
28	¿Ante el crecimiento de la seguridad privada en el Perú, el ingreso de nuevas empresas afecta desfavorablemente en la rentabilidad, las ventas de nuestro servicio en la empresa CENTURY S.A.C?
29	¿Según su perspectiva que oportunidades le ofrece el panorama económico y social del año 2018 que la empresa CENTURY S.A.C debe considerar para atraer a más clientes?
Tecnológico	
30	¿Qué tecnologías actualmente ayudan a brindar un mejor servicio en la seguridad privada?

31	¿Qué tecnologías a futuro se están desarrollando para ayudar a brindar un mejor servicio en la seguridad privada?
32	¿Los clientes actualmente exigen tecnologías como un importante medio para brindar seguridad y vigilancia?
Ecológico	
33	¿Las empresas con conciencia ecológica tienen una mayor aceptación y reconocimiento en el mundo laboral?
Competitivo	
34	¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en nuestro sector? (Competidores)
35	¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en el sector de seguridad privada? (Competidores)
36	¿Se puede disminuir drásticamente los precios para brindar los servicios de seguridad privada? (Compra)
37	¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para nuestro o servicio? (Servicios sustitutos)
38	¿Cuál es el poder de los proveedores para poder brindar finalmente los servicios de seguridad privada? (Poder de venta)
39	¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector? (Rivalidad competitiva)

4. Factores claves de éxito para MEFI	
40	¿Según su perspectiva cuáles son las fortalezas que tiene la empresa CENTURY S.A.C, que ayudan a atraer más clientes?
41	¿En la empresa CENTURY S.A.C se desarrollan pronósticos de ventas del servicio, financieros u otros?
42	¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda dentro de la empresa CENTURY S.A.C?
43	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno en la empresa CENTURY S.A.C?
44	¿Las comunicaciones son efectivas dentro de la empresa CENTURY S.A.C?
45	¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?
46	¿Las medidas de seguridad ocupacional se cumplen?
47	¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?
48	¿La empresa CENTURY S.A.C conoce claramente a los clientes y consumidores?
49	¿La participación de mercado se ha incrementado?
50	¿La organización desarrolla investigación de mercados?
51	¿La calidad de los servicios ofrecidos por la empresa CENTURY S.A.C, es reconocida por los clientes?
52	¿La calidad del servicio que ofrece la organización es reconocida como de calidad?

53	¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?
54	¿La marca de CENTURY S.A.C está bien posicionada?
55	¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?
56	¿La empresa CENTURY S.A.C cuenta con tecnología de punta para brindar el servicio brindado?
57	¿La infraestructura de la empresa es apropiada y bien distribuida para administrar la empresa CENTURY S.A.C?
58	¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas y otros en buen estado?
59	¿Se realiza una adecuada gestión usando técnicas modernas de administración? ¿Cuales?
60	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?
61	¿La empresa cuenta con un adecuado capital de trabajo?
62	¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?
63	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?
64	¿Existe un alto nivel de rotación y de ausentismo del personal en la empresa CENTURY S.A.C?
65	¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad ocupacional?
66	¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?
67	¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?
68	¿En la empresa se asignan los recursos necesarios para desarrollar los procesos de servicios de seguridad privada?
69	¿Los procesos operativos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?
70	¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?
71	¿La empresa CENTURY S.A.C cuenta con personal capacitado para la brindar seguridad privada?
72	¿Según su perspectiva, cuáles son las debilidades que presenta la empresa CENTURY S.A.C, que no ayudan a ser rentables?
73	¿Los servicios que ofrece la empresa CENTURY S.A.C, están en constante innovación?
74	¿Existe facilidad de inversión en nuevos servicios en lanzamiento dentro de la empresa CENTURY S.A.C
75	¿La empresa cuenta con una adecuada red de contactos (proveedores y clientes)?
76	¿Existe un adecuado manejo de insumos de trabajos (entradas y salidas)?
77	¿La empresa CENTURY S.A.C cuenta con una rentabilidad en crecimiento en los últimos años?

– Formato validez de contenido

FORMATO DE VALIDACION DE CUESTIONARIO – JUICIO DE EXPERTOS

DATOS DEL EVALUADOR:

Apellidos y Nombres : _____

Numero de colegiatura : _____

Profesión : _____

Preguntas	Objetivos Específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,	Factores claves de éxito para MEFE				
40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77	Factores claves de éxito para MEFI				

Escala Evaluativa:

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo

FIRMA _____

C.3 Validación de instrumentos por expertos (Guía de entrevista)

– Validez de contenido

FORMATO DE VALIDACION DE GUIA DE ENTREVISTA – JUICIO DE EXPERTOS

DATOS DEL EVALUADOR:

Apellidos y Nombres : JAVEZ VALLADARES SANTOS SANTIAGO

Numero de colegiatura : 139806

Profesión : ING. INDUSTRIAL

Preguntas	Objetivos Específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
1, 2, 3, 4, 5, 6	Determinar la Visión	X			
7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	Determinar la Misión	X			

Escala Evaluativa:

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo

FIRMA

– Validez de contenido

**FORMATO DE VALIDACION DE GUIA DE ENTREVISTA – JUICIO DE
EXPERTOS**

DATOS DEL EVALUADOR:

Apellidos y Nombres : Mendoza Rivera Ricardo
Numero de colegiatura : CIP 51622
Profesión : Ing. Industrial

Preguntas	Objetivos Específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
1, 2, 3, 4, 5, 6	Determinar la Visión	X			
7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17	Determinar la Misión, Valores y Código de ética	X			

Escala Evaluativa:

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo

FIRMA



C.4 Validación de instrumentos por expertos (Cuestionario)

– Validez de contenido

FORMATO DE VALIDACION DE CUESTIONARIO – JUICIO DE EXPERTOS

DATOS DEL EVALUADOR:

Apellidos y Nombres: JAVEZ VALLADARES SANTO SANTIAGO

Numero de colegiatura: 139806

Profesión: ING. INDUSTRIAL

Preguntas	Objetivos Específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36,	Factores claves de éxito para MEFE	X			
37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74	Factores claves de éxito para MEFI	X			

Escala Evaluativa:

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo

FIRMA

– Validez de contenido

FORMATO DE VALIDACION DE CUESTIONARIO – JUICIO DE EXPERTOS

DATOS DEL EVALUADOR:

Apellidos y Nombres: GONZALEZ VASQUEZ JOSE ALEXIS

Numero de colegiatura: 58498

Profesión: ING. INDUSTRIAL

Preguntas	Objetivos Específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36,	Factores claves de éxito para MEFE	X			
37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74	Factores claves de éxito para MEFI	X			

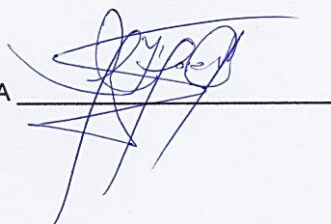
Escala Evaluativa:

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo

FIRMA



- Validez de contenido

FORMATO DE VALIDACION DE CUESTIONARIO – JUICIO DE EXPERTOS

DATOS DEL EVALUADOR:

Apellidos y Nombres: Ulloa Bocanegra Segundo Gerardo

Numero de colegiatura: 55433

Profesión: Ingeniero Industrial

Preguntas	Objetivos Específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36,	Factores claves de éxito para MEFE	X			
37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74	Factores claves de éxito para MEFI	X			

Escala Evaluativa:

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo

FIRMA



D. ANEXO DE DOCUMENTOS

D.1 Carta de Presentación haciendo presente el estudio a la empresa



CARTA DE PRESENTACION

SR. GIL SEVILLANO ROBER JAVIER,

Gerente General de la empresa de Seguridad Integral y Vigilancia Privada CENTURY S.A.C

Es muy grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez que mediante el presente expresarle lo siguiente:

Yo Angelo Jhoshimar Mercado Ulloa, identificado con DNI: 72402192, estudiante de la escuela de Ingeniería Industrial de la UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO de Trujillo, y con código universitario: 7000656667, vengo realizando el desarrollo de la investigación correspondiente al desarrollo de tesis Pre-Grado titulado: "Implementación de un Plan Estratégico para Incrementar la Rentabilidad en la Empresa de Seguridad Integral y Vigilancia Privada CENTURY S.A.C. 2018" en la organización con la debida documentación.

Dicha investigación será desarrollada durante el semestre académico 2018-I del décimo ciclo de la facultad de ingeniería


Trujillo, 12 de Mayo de 2018.

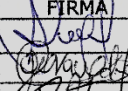
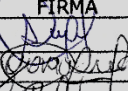
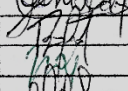
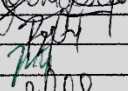

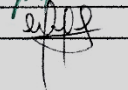



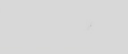

CENTURY S.A.C.
R. JAVIER GIL SEVILLANO
GERENTE GENERAL

Gerente General


Rober Gil Sevillano

D.2 Formato de la constancia de la capacitación al Comité Estratégico

	Comité estratégico – Century SAC	Versión: 01
	Formato de Capacitación	Página: 01

Fecha: 15-01-18				
PLANEACION DE LA CAPACITACION PARA EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO				
DURACION: 2:00 pm a 5:00 pm				
JUSTIFICACION:				
<p>Hoy en día un Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.</p>				
OBJETIVO:				
<p>Conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades para incrementar la rentabilidad de la empresa.</p>				
CAPACITADOR: Angelo Mercado Ulloa				
CONTENIDO:				
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis interno en el proyecto de una organización - Análisis interno en el proyecto de una organización - El Proceso estratégico en el proyecto de una organización 				
OBSERVACIONES:				
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	EMPRESA	Participe en la capacitación. FIRMA	Entiendo el contenido explicado por el capacitador. FIRMA
	Robert Javier Gil Sevillaño	Century SAC		
	GIJIVANNA LUEVA FUENTES	Century		
	ROSEMARIA TOSTA COHA	Century SAC		
	VICTOR ASPICUETA ESPINAZA	Century		
	SINO VARESE LIZA	Century SAC		
Firma del Capacitador				
				

D.3 Validación de la construcción de la Visión

	Comité estratégico – Century SAC	Versión: 01
	Formato de la Construcción de la Visión	Página: 01

Objetivo: Establecer un nuevo objetivo general para los colaboradores de Century SAC de tal manera de inspirar a los empleados y darles un sentido de propósito.


Justificación: Sin visión no hay provisión. Si no se tiene claro el destino de su vida tampoco va a invertir tiempo o dinero en tratar de llegar a él.

1. VISIÓN		
ITEMS	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro de servicios de seguridad privada?	Servicio de seguridad óptimo
2	¿En qué año espera Century SAC lograr su visión?	Dentro de 5 años (2017 - 2021)
3	¿Cuántos mercados espera atender Century SAC en un futuro?	Mercado total nacional
4	¿Cuáles serán los elementos diferenciadores de Century SAC en el Futuro?	Procesos operativos con altos estándares de calidad y eficiencia.
5	¿Cómo se ve Century SAC en un futuro?	Siendo una de las empresas de seguridad líder en el mercado de la seguridad privada que cumple con las necesidades y exigencias de nuestros clientes
6	¿Cómo puede impactar la tecnología en la empresa CENTURY S.A.C?	Ayuda a tener un mayor control de nuestros procesos

Construcción de la Visión:

Visión (Ideas propuestas)	Visión existente de Century SAC
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las exigencias que requieren nuestros clientes en beneficio de ellos. - Servicio con altos estándares de calidad y eficiencia. - Una empresa de seguridad líder en el mercado 	Ser una de las empresas reconocidas en el mercado por ofrecer un servicio de seguridad diferenciado. Cumpliendo con las necesidades y exigencias de las distintas empresas que desean un servicio de seguridad óptimo.
Visión definitiva de Century SAC	
"Lograr en los próximos 5 años ser una de las empresas de seguridad líder en el mercado de la seguridad privada por ofrecer un servicio de seguridad diferenciado, con altos estándares de calidad y eficiencia. Cumpliendo con las necesidades y exigencias de las distintas empresas que desean un servicio de seguridad óptimo"	


Formato elaborado por:


Hazel Carceda Villan

Visión aprobada por:


CENTURY S.A.C.
R. JAVIER GIL SEVILLANO
GERENTE GENERAL


D.4 Validación de la construcción de la Misión, Valores y Código de ética

	Comité estratégico – Century SAC	Versión: 01
	Formato de la Construcción de la Misión, Valores y Código de Ética	Página: 01

Objetivo: Establecer una nueva misión general para los colaboradores de Century SAC de tal manera de hacer identificar a los empleados a los propósitos de la empresa con los valores establecidos y el código de ética.

Justificación: El definir una adecuada misión, valores y código de ética aporta estabilidad y coherencia en la operación realizada, así como llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa.

MISIÓN, VALORES Y CODIGO DE ETICA		
ITEMS	PREGUNTAS	RESPUESTAS
7	¿Quiénes somos y a que nos dedicamos?	Somos una empresa que brinda seguridad privada a la sociedad peruana
8	¿Porque y para que hacemos lo que hacemos?	Para contribuir con la seguridad personal, el resguardo de los bienes y del entorno de nuestros clientes
9	¿Cómo lo hacemos para poder brindar el servicio de seguridad privada?	Con el respaldo de nuestros clientes y bajo la Ley peruana N° 28879
10	¿Quiénes son los clientes de la empresa CENTURY S.A.C?	Clientes del sector público y privado
11	¿Cuáles son los principales servicios de la empresa CENTURY S.A.C?	Seguridad y vigilancia privada a clientes públicos y privados
12	¿Dónde compite geográficamente la empresa CENTURY S.A.C? y ¿Cuáles son sus mercados?	Las operaciones de la empresa está centrado en el norte del país
13	¿Se encuentra la empresa CENTURY S.A.C en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? O sea, ¿cuál es su solvencia financiera?	Actualmente presentamos una baja rentabilidad
14	¿Se encuentra la empresa CENTURY S.A.C tecnológicamente actualizada?	No estamos actualizados tecnológicamente
15	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la empresa CENTURY S.A.C?	Trabajamos con valores de respeto, servicio, lealtad, honestidad y justicia. Nuestro código de ética se centra en desarrollar nuestras actividades bajo la ley peruana, la no divulgación de información confidencial para uso personal o fines competitivos, no utilizar el nombre de la empresa para otra finalidad que no haya sido autorizada por la misma, buscar en todo momento proteger los interés de nuestros clientes, corregir problemas internos o simplemente

	Comité estratégico – Century SAC	Versión: 01
	Formato de la Construcción de la Misión, Valores y Código de Ética	Página: 01


		renunciar y en ningún momento obtener ganancia que estén fuera de los servicios de la empresa
16	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?	La calidad de servicio que se ha venido brindando a nuestros clientes y que por ende no se hayan presentado quejas hasta ahora de ellos.
17	¿La empresa es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ ecológicos?	Century busca en lo posible de participar en actividades ambientales como respetar la hora del planeta.

Construcción de la misión:

Misión (Ideas propuestas)	Misión existente de Century SAC
<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir a mantener el estado de confianza y seguridad que permita a sus clientes desarrollar sus actividades en forma normal - La vocación de servicio y que este proporcione a nuestros clientes seguridad 	Su misión principal esta resumida en su vocación de servicio, proporciona a sus clientes seguridad, vigilancia y control en el momento y lugar que sea requerido, contribuyendo a mantener el estado de confianza y seguridad que permita a sus clientes desarrollar sus actividades en forma normal.
Misión definitiva de Century SAC	
"Contribuir con la seguridad personal, el resguardo de los bienes y del entorno de nuestros clientes. La vocación de servicio y que este proporcione a nuestros clientes seguridad, vigilancia y control en el momento y lugar que sea requerido, contribuyendo a mantener el estado de confianza y seguridad que permita a sus clientes desarrollar sus actividades en forma normal."	


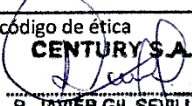
Construcción de los valores de la empresa:

Valores:
<ul style="list-style-type: none"> - Servicio: Debe ser una actitud permanente en los funcionarios de la Organización. - Respeto: Frente a la Organización y al objeto del contrato, respondiendo efectivamente los requerimientos del Sistema. - Lealtad: Por nuestra Organización y hacia nuestros clientes. - Honestidad: Transparencia en el manejo de nuestros procesos. - Justicia: Mantener el derecho de nuestros colaboradores.

	Comité estratégico – Century SAC	Versión: 01
	Formato de la Construcción de la Misión, Valores y Código de Ética	Página: 01

Construcción del código de ética de la empresa:

<p>Código de Ética:</p> <p>Los funcionarios de la empresa deberán tener como guía los más altos valores de la ética y deberán demostrar servicio, respeto, lealtad, honestidad y justicia en su desempeño profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los funcionarios desarrollarán sus actividades de acuerdo con las normas establecidas en el reglamento de trabajo de la empresa y bajo las leyes del Perú. • Ningún funcionario deberá divulgar información confidencial que se le haya suministrado, salvo bajo requerimiento legal. • Ningún funcionario deberá usar directa o indirectamente información confidencial de su empleador o cliente para fines competitivos o que de alguna manera pueda perjudicar sus intereses. • Los funcionarios deberán abstenerse de utilizar el nombre, emblema o sello oficial de la empresa para cualquier finalidad que no haya sido expresamente autorizada por esta. • Los funcionarios deben proteger los intereses de los clientes, mantener en estricta reserva los resultados o información que les concierne, siempre y cuando esto sea consistente con el bienestar público y la ética profesional. • Los funcionarios que identifiquen algún conflicto entre sus obligaciones con el empleador o cliente y su ética profesional, deberán corregir tal situación o renunciar. • Ningún funcionario obtendrá ganancias derivadas de los servicios prestados ni ningún otro beneficio que pueda surgir de los mismos.

<p>Elaborado por:</p>  <p>Angelo Mercado Vilca</p>	<p>Misión, valores y código de ética aprobado por:</p>  <p>CENTURY S.A.C. R. JAVIER GIL SEVILLANO GERENTE GENERAL</p>
---	---

D.5 Detalle De Deudas A Largo Plazo

La empresa actualmente ha incurrido en 4 préstamos, pero solamente ahora está atendiendo 3 obligaciones financieras. El detalle de los mismos se presenta a continuación:

Información Financiera del préstamo	
TEM	3.66%
Entidad	Scotiabank
Monto	S/. 70,000.00
Plazo (meses)	12
Forma de pago	Mensual

Deuda contraída - SCOTIABANK					
Año	Meses	Saldo adeudado	Cuota (\$)	Interes (\$)	Amortizacion Deuda (\$)
2015	ENERO	S/. 70,000.00	S/. 7,312.25	S/. 2,562.00	S/. 4,750.25
	FEBRERO	S/. 65,249.75	S/. 7,312.25	S/. 2,388.14	S/. 4,924.11
	MARZO	S/. 60,325.63	S/. 7,312.25	S/. 2,207.92	S/. 5,104.34
	ABRIL	S/. 55,221.30	S/. 7,312.25	S/. 2,021.10	S/. 5,291.15
	MAYO	S/. 49,930.14	S/. 7,312.25	S/. 1,827.44	S/. 5,484.81
	JUNIO	S/. 44,445.33	S/. 7,312.25	S/. 1,626.70	S/. 5,685.55
	JULIO	S/. 38,759.78	S/. 7,312.25	S/. 1,418.61	S/. 5,893.65
	AGOSTO	S/. 32,866.13	S/. 7,312.25	S/. 1,202.90	S/. 6,109.35
	SEPTIEMBRE	S/. 26,756.78	S/. 7,312.25	S/. 979.30	S/. 6,332.96
	OCTUBRE	S/. 20,423.83	S/. 7,312.25	S/. 747.51	S/. 6,564.74
	NOVIEMBRE	S/. 13,859.09	S/. 7,312.25	S/. 507.24	S/. 6,805.01
	DICIEMBRE	S/. 7,054.07	S/. 7,312.25	S/. 258.18	S/. 7,054.07
TOTAL 2014		S/. 484,891.84	S/. 87,747.04	S/. 17,747.04	S/. 70,000.00

Información Financiera del préstamo	
TEM	3.72%
Entidad	BCP
Monto	S/. 300,000.00
Plazo (meses)	72
Forma de pago	Mensual

Deuda contraída - BCP					
Año	Meses	Saldo adeudado	Cuota (\$)	Interes (\$)	Amortizacion Deuda (\$)
2014	ENERO	S/. 300,000.00	S/. 12,027.08	S/. 11,160.00	S/. 867.08
	FEBRERO	S/. 299,132.92	S/. 12,027.08	S/. 10,439.74	S/. 1,587.34
	MARZO	S/. 297,545.58	S/. 12,027.08	S/. 10,384.34	S/. 1,642.74
	ABRIL	S/. 295,902.84	S/. 12,027.08	S/. 10,327.01	S/. 1,700.07
	MAYO	S/. 294,202.76	S/. 12,027.08	S/. 10,267.68	S/. 1,759.40
	JUNIO	S/. 292,443.36	S/. 12,027.08	S/. 10,206.27	S/. 1,820.81
	JULIO	S/. 290,622.55	S/. 12,027.08	S/. 10,142.73	S/. 1,884.35
	AGOSTO	S/. 288,738.20	S/. 12,027.08	S/. 10,076.96	S/. 1,950.12
	SEPTIEMBRE	S/. 286,788.08	S/. 12,027.08	S/. 10,008.90	S/. 2,018.18
	OCTUBRE	S/. 284,769.90	S/. 12,027.08	S/. 9,938.47	S/. 2,088.61
	NOVIEMBRE	S/. 282,681.29	S/. 12,027.08	S/. 9,865.58	S/. 2,161.50
	DICIEMBRE	S/. 280,519.79	S/. 12,027.08	S/. 9,790.14	S/. 2,236.94
TOTAL 2014		S/. 3,493,347.27	S/. 144,324.97	S/. 122,607.82	S/. 21,717.15
2015	ENERO	S/. 278,282.85	S/. 12,027.08	S/. 9,712.07	S/. 2,315.01
	FEBRERO	S/. 275,967.84	S/. 12,027.08	S/. 9,631.28	S/. 2,395.80
	MARZO	S/. 273,572.04	S/. 12,027.08	S/. 9,547.66	S/. 2,479.42
	ABRIL	S/. 271,092.62	S/. 12,027.08	S/. 9,461.13	S/. 2,565.95
	MAYO	S/. 268,526.67	S/. 12,027.08	S/. 9,371.58	S/. 2,655.50
	JUNIO	S/. 265,871.17	S/. 12,027.08	S/. 9,278.90	S/. 2,748.18
	JULIO	S/. 263,122.99	S/. 12,027.08	S/. 9,182.99	S/. 2,844.09
	AGOSTO	S/. 260,278.90	S/. 12,027.08	S/. 9,083.73	S/. 2,943.35
	SEPTIEMBRE	S/. 257,335.56	S/. 12,027.08	S/. 8,981.01	S/. 3,046.07
	OCTUBRE	S/. 254,289.49	S/. 12,027.08	S/. 8,874.70	S/. 3,152.38
	NOVIEMBRE	S/. 251,137.11	S/. 12,027.08	S/. 8,764.69	S/. 3,262.40
	DICIEMBRE	S/. 247,874.71	S/. 12,027.08	S/. 8,650.83	S/. 3,376.25
TOTAL 2015		S/. 3,167,351.94	S/. 144,324.97	S/. 110,540.58	S/. 33,784.39
2016	ENERO	S/. 244,498.46	S/. 12,027.08	S/. 8,533.00	S/. 3,494.08
	FEBRERO	S/. 241,004.37	S/. 12,027.08	S/. 8,411.05	S/. 3,616.03
	MARZO	S/. 237,388.35	S/. 12,027.08	S/. 8,284.85	S/. 3,742.23
	ABRIL	S/. 233,646.12	S/. 12,027.08	S/. 8,154.25	S/. 3,872.83
	MAYO	S/. 229,773.29	S/. 12,027.08	S/. 8,019.09	S/. 4,007.99
	JUNIO	S/. 225,765.29	S/. 12,027.08	S/. 7,879.21	S/. 4,147.87
	JULIO	S/. 221,617.42	S/. 12,027.08	S/. 7,734.45	S/. 4,292.63
	AGOSTO	S/. 217,324.79	S/. 12,027.08	S/. 7,584.64	S/. 4,442.45
	SEPTIEMBRE	S/. 212,882.34	S/. 12,027.08	S/. 7,429.59	S/. 4,597.49
	OCTUBRE	S/. 208,284.86	S/. 12,027.08	S/. 7,269.14	S/. 4,757.94
	NOVIEMBRE	S/. 203,526.92	S/. 12,027.08	S/. 7,103.09	S/. 4,923.99
	DICIEMBRE	S/. 198,602.93	S/. 12,027.08	S/. 6,931.24	S/. 5,095.84
TOTAL 2016		S/. 2,674,315.13	S/. 144,324.97	S/. 93,333.60	S/. 50,991.37
2017	ENERO	S/. 193,507.09	S/. 12,027.08	S/. 6,753.40	S/. 5,273.68
	FEBRERO	S/. 188,233.40	S/. 12,027.08	S/. 6,569.35	S/. 5,457.74
	MARZO	S/. 182,775.67	S/. 12,027.08	S/. 6,378.87	S/. 5,648.21
	ABRIL	S/. 177,127.46	S/. 12,027.08	S/. 6,181.75	S/. 5,845.33
	MAYO	S/. 171,282.12	S/. 12,027.08	S/. 5,977.75	S/. 6,049.33
	JUNIO	S/. 165,232.79	S/. 12,027.08	S/. 5,766.62	S/. 6,260.46
	JULIO	S/. 158,972.33	S/. 12,027.08	S/. 5,548.13	S/. 6,478.95
	AGOSTO	S/. 152,493.39	S/. 12,027.08	S/. 5,322.02	S/. 6,705.06
	SEPTIEMBRE	S/. 145,788.32	S/. 12,027.08	S/. 5,088.01	S/. 6,939.07
	OCTUBRE	S/. 138,849.26	S/. 12,027.08	S/. 4,845.84	S/. 7,181.24
	NOVIEMBRE	S/. 131,668.01	S/. 12,027.08	S/. 4,595.21	S/. 7,431.87
	DICIEMBRE	S/. 124,236.15	S/. 12,027.08	S/. 4,335.84	S/. 7,691.24
TOTAL 2017		S/. 1,930,165.99	S/. 144,324.97	S/. 67,362.79	S/. 76,962.18
2018	ENERO	S/. 116,544.91	S/. 12,027.08	S/. 4,067.42	S/. 7,959.66
	FEBRERO	S/. 108,585.24	S/. 12,027.08	S/. 3,789.63	S/. 8,237.46
	MARZO	S/. 100,347.79	S/. 12,027.08	S/. 3,502.14	S/. 8,524.94
	ABRIL	S/. 91,822.84	S/. 12,027.08	S/. 3,204.62	S/. 8,822.46
	MAYO	S/. 83,000.38	S/. 12,027.08	S/. 2,896.71	S/. 9,130.37
	JUNIO	S/. 73,870.01	S/. 12,027.08	S/. 2,578.06	S/. 9,449.02
	JULIO	S/. 64,421.00	S/. 12,027.08	S/. 2,248.29	S/. 9,778.79
	AGOSTO	S/. 54,642.21	S/. 12,027.08	S/. 1,907.01	S/. 10,120.07
	SEPTIEMBRE	S/. 44,522.14	S/. 12,027.08	S/. 1,553.82	S/. 10,473.26
	OCTUBRE	S/. 34,048.88	S/. 12,027.08	S/. 1,188.31	S/. 10,838.77
	NOVIEMBRE	S/. 23,210.11	S/. 12,027.08	S/. 810.03	S/. 11,217.05
	DICIEMBRE	S/. 11,993.06	S/. 12,027.08	S/. 418.56	S/. 11,993.06
TOTAL 2018		S/. 807,008.57	S/. 144,324.97	S/. 28,164.60	S/. 116,544.91

Información Financiera del préstamo	
TEM	3.66%
Entidad	Scotiabank
Monto	S/. 70,000.00
Plazo (meses)	36
Forma de pago	Mensual

Deuda contraída - SCOTIABANK					
Año	Meses	Saldo adeudado	Cuota (\$)	Interes (\$)	Amortizacion Deuda (\$)
2016	ENERO	S/. 70,000.00	S/. 3,529.68	S/. 2,562.00	S/. 967.68
	FEBRERO	S/. 69,032.32	S/. 3,529.68	S/. 2,526.58	S/. 1,003.10
	MARZO	S/. 68,029.22	S/. 3,529.68	S/. 2,489.87	S/. 1,039.81
	ABRIL	S/. 66,989.41	S/. 3,529.68	S/. 2,451.81	S/. 1,077.87
	MAYO	S/. 65,911.54	S/. 3,529.68	S/. 2,412.36	S/. 1,117.32
	JUNIO	S/. 64,794.22	S/. 3,529.68	S/. 2,371.47	S/. 1,158.21
	JULIO	S/. 63,636.01	S/. 3,529.68	S/. 2,329.08	S/. 1,200.60
	AGOSTO	S/. 62,435.41	S/. 3,529.68	S/. 2,285.14	S/. 1,244.54
	SEPTIEMBRE	S/. 61,190.86	S/. 3,529.68	S/. 2,239.59	S/. 1,290.09
	OCTUBRE	S/. 59,900.77	S/. 3,529.68	S/. 2,192.37	S/. 1,337.31
	NOVIEMBRE	S/. 58,563.46	S/. 3,529.68	S/. 2,143.42	S/. 1,386.26
	DICIEMBRE	S/. 57,177.20	S/. 3,529.68	S/. 2,092.69	S/. 1,437.00
TOTAL 2014		S/. 767,660.43	S/. 42,356.17	S/. 28,096.37	S/. 14,259.80
2017	ENERO	S/. 55,740.20	S/. 3,529.68	S/. 2,040.09	S/. 1,489.59
	FEBRERO	S/. 54,250.61	S/. 3,529.68	S/. 1,985.57	S/. 1,544.11
	MARZO	S/. 52,706.51	S/. 3,529.68	S/. 1,929.06	S/. 1,600.62
	ABRIL	S/. 51,105.88	S/. 3,529.68	S/. 1,870.48	S/. 1,659.21
	MAYO	S/. 49,446.68	S/. 3,529.68	S/. 1,809.75	S/. 1,719.93
	JUNIO	S/. 47,726.75	S/. 3,529.68	S/. 1,746.80	S/. 1,782.88
	JULIO	S/. 45,943.87	S/. 3,529.68	S/. 1,681.55	S/. 1,848.14
	AGOSTO	S/. 44,095.73	S/. 3,529.68	S/. 1,613.90	S/. 1,915.78
	SEPTIEMBRE	S/. 42,179.95	S/. 3,529.68	S/. 1,543.79	S/. 1,985.89
	OCTUBRE	S/. 40,194.06	S/. 3,529.68	S/. 1,471.10	S/. 2,058.58
	NOVIEMBRE	S/. 38,135.48	S/. 3,529.68	S/. 1,395.76	S/. 2,133.92
	DICIEMBRE	S/. 36,001.56	S/. 3,529.68	S/. 1,317.66	S/. 2,212.02
TOTAL 2015		S/. 557,527.28	S/. 42,356.17	S/. 20,405.50	S/. 21,950.67
2018	ENERO	S/. 33,789.54	S/. 3,529.68	S/. 1,236.70	S/. 2,292.98
	FEBRERO	S/. 31,496.55	S/. 3,529.68	S/. 1,152.77	S/. 2,376.91
	MARZO	S/. 29,119.64	S/. 3,529.68	S/. 1,065.78	S/. 2,463.90
	ABRIL	S/. 26,655.74	S/. 3,529.68	S/. 975.60	S/. 2,554.08
	MAYO	S/. 24,101.66	S/. 3,529.68	S/. 882.12	S/. 2,647.56
	JUNIO	S/. 21,454.10	S/. 3,529.68	S/. 785.22	S/. 2,744.46
	JULIO	S/. 18,709.64	S/. 3,529.68	S/. 684.77	S/. 2,844.91
	AGOSTO	S/. 15,864.73	S/. 3,529.68	S/. 580.65	S/. 2,949.03
	SEPTIEMBRE	S/. 12,915.70	S/. 3,529.68	S/. 472.71	S/. 3,056.97
	OCTUBRE	S/. 9,858.74	S/. 3,529.68	S/. 360.83	S/. 3,168.85
	NOVIEMBRE	S/. 6,689.89	S/. 3,529.68	S/. 244.85	S/. 3,284.83
	DICIEMBRE	S/. 3,405.06	S/. 3,529.68	S/. 124.63	S/. 3,405.06
TOTAL 2016		S/. 234,061.00	S/. 42,356.17	S/. 8,566.63	S/. 33,789.54

Información Financiera del préstamo	
TEM	3.66%
Entidad	Scotiabank
Monto	S/. 170,000.00
Plazo (meses)	24
Forma de pago	Mensual

Deuda contraída - SCOTIABANK					
Año	Meses	Saldo adeudado	Cuota (\$)	Interes (\$)	Amortizacion Deuda (\$)
2017	ENERO	S/. 170,000.00	S/. 10,765.04	S/. 6,222.00	S/. 4,543.04
	FEBRERO	S/. 165,456.96	S/. 10,765.04	S/. 6,055.72	S/. 4,709.32
	MARZO	S/. 160,747.64	S/. 10,765.04	S/. 5,883.36	S/. 4,881.68
	ABRIL	S/. 155,865.96	S/. 10,765.04	S/. 5,704.69	S/. 5,060.35
	MAYO	S/. 150,805.61	S/. 10,765.04	S/. 5,519.49	S/. 5,245.56
	JUNIO	S/. 145,560.05	S/. 10,765.04	S/. 5,327.50	S/. 5,437.55
	JULIO	S/. 140,122.51	S/. 10,765.04	S/. 5,128.48	S/. 5,636.56
	AGOSTO	S/. 134,485.95	S/. 10,765.04	S/. 4,922.19	S/. 5,842.86
	SEPTIEMBRE	S/. 128,643.09	S/. 10,765.04	S/. 4,708.34	S/. 6,056.71
	OCTUBRE	S/. 122,586.38	S/. 10,765.04	S/. 4,486.66	S/. 6,278.38
	NOVIEMBRE	S/. 116,308.00	S/. 10,765.04	S/. 4,256.87	S/. 6,508.17
	DICIEMBRE	S/. 109,799.83	S/. 10,765.04	S/. 4,018.67	S/. 6,746.37
	TOTAL 2014	S/. 1,700,381.97	S/. 129,180.52	S/. 62,233.98	S/. 66,946.54
2018	ENERO	S/. 103,053.46	S/. 10,765.04	S/. 3,771.76	S/. 6,993.29
	FEBRERO	S/. 96,060.17	S/. 10,765.04	S/. 3,515.80	S/. 7,249.24
	MARZO	S/. 88,810.93	S/. 10,765.04	S/. 3,250.48	S/. 7,514.56
	ABRIL	S/. 81,296.37	S/. 10,765.04	S/. 2,975.45	S/. 7,789.60
	MAYO	S/. 73,506.77	S/. 10,765.04	S/. 2,690.35	S/. 8,074.70
	JUNIO	S/. 65,432.08	S/. 10,765.04	S/. 2,394.81	S/. 8,370.23
	JULIO	S/. 57,061.85	S/. 10,765.04	S/. 2,088.46	S/. 8,676.58
	AGOSTO	S/. 48,385.27	S/. 10,765.04	S/. 1,770.90	S/. 8,994.14
	SEPTIEMBRE	S/. 39,391.13	S/. 10,765.04	S/. 1,441.72	S/. 9,323.33
	OCTUBRE	S/. 30,067.80	S/. 10,765.04	S/. 1,100.48	S/. 9,664.56
	NOVIEMBRE	S/. 20,403.24	S/. 10,765.04	S/. 746.76	S/. 10,018.28
	DICIEMBRE	S/. 10,384.95	S/. 10,765.04	S/. 380.09	S/. 10,384.95
	TOTAL 2015	S/. 713,854.04	S/. 129,180.52	S/. 26,127.06	S/. 103,053.46

D.6 Detalle de la depreciación de activos fijos de la empresa Century SAC

AÑO 2015									
CTA	INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO	FECHA DE ADQUISIC.	VALOR EN LIBROS	DEPRECIACION		DEPREC. EJERCICIO	DEPRECIAC. EJERC. ANTERIORES	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR NETO
				%	MESES				
1	Escritorio	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	42.00	172.00	1,128.00
1	Escritorio	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	42.00	172.00	1,128.00
1	Escritorio color negro	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	42.00	172.00	1,128.00
1	Escritorio	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	42.00	172.00	1,128.00
1	Escritorio color negro	4/02/2014	1,300.00	10%	11	119.17	42.00	161.17	1,138.83
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	39.00	139.00	1,061.00
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	39.00	139.00	1,061.00
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	39.00	139.00	1,061.00
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	39.00	139.00	1,061.00
1	Silla ejecutiva	7/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	39.00	139.00	1,061.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijlia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	10.00	280.00	2,420.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijlia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	11.00	281.00	2,419.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijlia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	12.00	282.00	2,418.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijlia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	13.00	283.00	2,417.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijlia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	14.00	284.00	2,416.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijlia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	15.00	285.00	2,415.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijlia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	16.00	286.00	2,414.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijlia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	17.00	287.00	2,413.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijlia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	18.00	288.00	2,412.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijlia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	19.00	289.00	2,411.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijlia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	20.00	290.00	2,410.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijlia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	21.00	291.00	2,409.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijlia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	22.00	292.00	2,408.00
1	COMPUTADORA lenovo modelo 049 color negro	11/01/2014	4,240.00	25%	12	1,060.00	21.00	1,081.00	3,159.00
1	COMPUTADORA HP modelo 32 marca pq2 color plomo	23/03/2014	3,233.45	25%	12	808.36	64.00	872.36	2,361.09
1	Cámara de Seguridad HDCVI 8 CH Dahua	10/01/2014	2,132.00	25%	12	533.00	65.00	598.00	1,534.00
1	Cámara de Seguridad HDCVI 8 CH Dahua	11/01/2014	2,133.00	25%	12	533.25	66.00	599.25	1,533.75
1	Impresora marca Hp modelo 456673- color negro.	17/05/2014	777.35	25%	7	113.36	25.00	138.36	638.99
1	Impresora marca Hp modelo 456673- color negro.	18/05/2014	778.35	25%	7	113.51	26.00	139.51	638.84
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	105.00	370.83	2,529.17
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	105.00	370.83	2,529.17
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	105.00	370.83	2,529.17
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	105.00	370.83	2,529.17
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	94.00	342.50	2,142.50
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	94.00	342.50	2,142.50
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	94.00	342.50	2,142.50
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	94.00	342.50	2,142.50
1	Moto KTM-390 DUKE	11/01/2014	19,500.00	20%	12	3,900.00	1,323.00	5,223.00	14,277.00
1	Moto KTM-390 DUKE	12/01/2014	19,500.00	20%	12	3,900.00	1,324.00	5,224.00	14,276.00
1	Camioneta Hilux Cabina Doble 2.4 Diésel VX Automático	1/01/2013	172,822.00	20%	12	34,564.40	5,613.00	40,177.40	132,644.60
1	Camioneta NISSAN NAVARA 2.3 dCi 160CV King Cab Acenta	5/01/2014	147,883.00	20%	12	29,576.60	4,513.00	34,089.60	113,793.40
1	Camioneta NISSAN modelo NP300 FRONTIER Traccion 4X4	14/02/2013	105,852.33	20%	11	19,406.26	3,523.00	22,929.26	82,923.07
TOTAL ACTIVO			547,991.48			101,215.25	17,972.00	119,187.25	428,804.23

Fuente: La empresa

AÑO 2016									
CTA	INMUEBLE, MAQUINARIAY EQUIPO	FECHA DE ADQUISIC.	VALOR EN LIBROS	DEPRECIACION		DEPREC. EJERCICIO	DEPRECIAC. EJERC. ANTERIORES	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR NETO
				%	MESES				
1	Escritorio	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	172.00	302.00	998.00
1	Escritorio	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	172.00	302.00	998.00
1	Escritorio color negro	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	172.00	302.00	998.00
1	Escritorio	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	172.00	302.00	998.00
1	Escritorio color negro	4/02/2014	1,300.00	10%	11	119.17	161.17	280.33	1,019.67
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	139.00	239.00	961.00
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	139.00	239.00	961.00
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	139.00	239.00	961.00
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	139.00	239.00	961.00
1	Silla ejecutiva	7/03/2014	1,201.00	10%	10	100.08	139.00	239.08	961.92
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	280.00	550.00	2,150.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	6/01/2015	2,701.00	10%	12	270.10	281.00	551.10	2,149.90
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	6/01/2015	2,702.00	10%	12	270.20	282.00	552.20	2,149.80
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	6/01/2015	2,703.00	10%	12	270.30	283.00	553.30	2,149.70
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	6/01/2015	2,704.00	10%	12	270.40	284.00	554.40	2,149.60
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	6/01/2015	2,705.00	10%	12	270.50	285.00	555.50	2,149.50
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	6/01/2015	2,706.00	10%	12	270.60	286.00	556.60	2,149.40
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	6/01/2015	2,707.00	10%	12	270.70	287.00	557.70	2,149.30
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	6/01/2015	2,708.00	10%	12	270.80	288.00	558.80	2,149.20
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	6/01/2015	2,709.00	10%	12	270.90	289.00	559.90	2,149.10
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	6/01/2015	2,710.00	10%	12	271.00	290.00	561.00	2,149.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	6/01/2015	2,711.00	10%	12	271.10	291.00	562.10	2,148.90
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	6/01/2015	2,712.00	10%	12	271.20	292.00	563.20	2,148.80
1	COMPUTADORA lenovo modelo 049 color negro	11/01/2014	2,240.00	25%	12	560.00	1,081.00	1,641.00	599.00
1	COMPUTADORA HP modelo 32 marca pq2 color plomo	23/03/2014	2,233.45	25%	12	558.36	872.36	1,430.73	802.73
1	Cámara de Seguridad HDCVI 8 CH Dahua	10/01/2014	2,132.00	25%	12	533.00	598.00	1,131.00	1,001.00
1	Cámara de Seguridad HDCVI 8 CH Dahua	11/01/2014	2,133.00	25%	12	533.25	599.25	1,132.50	1,000.50
1	Impresora maraca Hp modelo 456673- color negro.	17/05/2014	777.35	25%	7	113.36	138.36	251.73	525.62
1	Impresora maraca Hp modelo 456673- color negro.	18/05/2014	778.35	25%	7	113.51	139.51	253.02	525.33
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	370.83	636.67	2,263.33
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	370.83	636.67	2,263.33
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	370.83	636.67	2,263.33
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	342.50	591.00	1,894.00
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	342.50	591.00	1,894.00
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	342.50	591.00	1,894.00
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	342.50	591.00	1,894.00
1	Moto KTM-390 DUKE	11/01/2014	19,500.00	20%	12	3,900.00	5,223.00	9,123.00	10,377.00
1	Moto KTM-390 DUKE	12/01/2014	19,500.00	20%	12	3,900.00	5,224.00	9,124.00	10,376.00
1	Camioneta Hilux Cabina Doble 2.4 Diésel VX Automático	1/01/2013	172,822.00	20%	12	34,564.40	40,177.40	74,741.80	98,080.20
1	Camioneta NISSAN NAVARA 2.3 dCi 160CV King Cab Acenta	5/01/2014	147,883.00	20%	12	29,576.60	34,089.60	63,666.20	84,216.80
1	Camioneta NISSAN modelo NP300 FRONTIER Traccion 4X4	14/02/2013	105,852.33	20%	11	19,406.26	22,929.26	42,335.52	63,516.81
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL, -442, CALIBRE 9MM MAKAROV	14/02/2016	3,900.00	10%	11	357.50	-	357.50	3,542.50
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL, -442, CALIBRE 9MM MAKAROV	15/02/2016	3,901.00	10%	11	357.59	-	357.59	3,543.41
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL, -442, CALIBRE 9MM MAKAROV	16/02/2016	3,902.00	10%	11	357.68	-	357.68	3,544.32
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL, -442, CALIBRE 9MM MAKAROV	17/02/2016	3,903.00	10%	11	357.78	-	357.78	3,545.23
1	Escritorio color negro	4/02/2016	1,300.00	10%	11	119.17	-	119.17	1,180.83
1	Silla ejecutiva	6/03/2016	2,700.00	10%	10	225.00	-	225.00	2,475.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijliia	7/03/2016	2,700.00	10%	10	225.00	-	225.00	2,475.00
TOTAL ACTIVO			567,376.48			102,472.85	119,187.25	219,660.38	345,716.39

AÑO 2017									
CTA	INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO	FECHA DE ADQUISIC.	VALOR EN LIBROS	DEPRECIACION		DEPREC. EJERCICIO	DEPRECIAC. EJERC. ANTERIORES	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR NETO
				%	MESES				
1	Escritorio	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	302.00	432.00	868.00
1	Escritorio	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	302.00	432.00	868.00
1	Escritorio color negro	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	302.00	432.00	868.00
1	Escritorio	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	302.00	432.00	868.00
1	Escritorio color negro	4/02/2014	1,300.00	10%	11	119.17	280.33	399.50	900.50
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	239.00	339.00	861.00
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	239.00	339.00	861.00
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	239.00	339.00	861.00
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	239.00	339.00	861.00
1	Silla ejecutiva	7/03/2014	1,201.00	10%	10	100.08	239.08	339.17	861.83
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	550.00	820.00	1,880.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,701.00	10%	12	270.10	551.10	821.20	1,879.80
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,702.00	10%	12	270.20	552.20	822.40	1,879.60
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,703.00	10%	12	270.30	553.30	823.60	1,879.40
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,704.00	10%	12	270.40	554.40	824.80	1,879.20
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,705.00	10%	12	270.50	555.50	826.00	1,879.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,706.00	10%	12	270.60	556.60	827.20	1,878.80
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,707.00	10%	12	270.70	557.70	828.40	1,878.60
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,708.00	10%	12	270.80	558.80	829.60	1,878.40
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,709.00	10%	12	270.90	559.90	830.80	1,878.20
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,710.00	10%	12	271.00	561.00	832.00	1,878.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,711.00	10%	12	271.10	562.10	833.20	1,877.80
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,712.00	10%	12	271.20	563.20	834.40	1,877.60
1	COMPUTADORA lenovo modelo 049 color negro	11/01/2014	2,240.00	25%	12	560.00	1,641.00	2,201.00	39.00
1	COMPUTADORA HP modelo 32 marca pq2 color plomo	23/03/2014	2,233.45	25%	12	558.36	1,430.73	1,989.09	244.36
1	Cámara de Seguridad HDCVI 8 CH Dahua	10/01/2014	2,132.00	25%	12	533.00	1,131.00	1,664.00	468.00
1	Cámara de Seguridad HDCVI 8 CH Dahua	11/01/2014	2,133.00	25%	12	533.25	1,132.50	1,665.75	467.25
1	Impresora maraca Hp modelo 456673- color negro.	17/05/2014	777.35	25%	7	113.36	251.73	365.09	412.26
1	Impresora maraca Hp modelo 456673- color negro.	18/05/2014	778.35	25%	7	113.51	253.02	366.53	411.82
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	636.67	902.50	1,997.50
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	636.67	902.50	1,997.50
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	636.67	902.50	1,997.50
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	636.67	902.50	1,997.50
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	591.00	839.50	1,645.50
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	591.00	839.50	1,645.50
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	591.00	839.50	1,645.50
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	591.00	839.50	1,645.50
1	Moto KTM-390 DUKE	11/01/2014	19,500.00	20%	12	3,900.00	9,123.00	13,023.00	6,477.00
1	Moto KTM-390 DUKE	12/01/2014	19,500.00	20%	12	3,900.00	9,124.00	13,024.00	6,476.00
1	Camioneta Hilux Cabina Doble 2.4 Diésel VX Automático	1/01/2013	172,822.00	20%	12	34,564.40	74,741.80	109,306.20	63,515.80
1	Camioneta NISSAN NAVARA 2.3 dCi 160CV King Cab Acenta	5/01/2014	147,883.00	20%	12	29,576.60	63,666.20	93,242.80	54,640.20
1	Camioneta NISSAN modelo NP300 FRONTIER Traccion 4x4	14/02/2013	105,852.33	20%	11	19,406.26	42,335.52	61,741.78	44,110.55
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL, -442, CALIBRE 9MM MAKAROV	14/02/2016	3,900.00	10%	11	357.50	357.50	715.00	3,185.00
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL, -442, CALIBRE 9MM MAKAROV	15/02/2016	3,901.00	10%	11	357.59	357.59	715.18	3,185.82
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL, -442, CALIBRE 9MM MAKAROV	16/02/2016	3,902.00	10%	11	357.68	357.68	715.37	3,186.63
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL, -442, CALIBRE 9MM MAKAROV	17/02/2016	3,903.00	10%	11	357.78	357.78	715.55	3,187.45
1	Escritorio color negro	4/02/2016	1,300.00	10%	11	119.17	119.17	238.33	1,061.67
1	Silla ejecutiva	6/03/2016	2,700.00	10%	10	225.00	225.00	450.00	2,250.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	7/03/2016	2,700.00	10%	10	225.00	225.00	450.00	2,250.00
1	Silla ejecutiva acolchonada color plomo	2/02/2017	1,100.00	10%	12	110.00		110.00	990.00
1	Escritorio con 3 compartimientos color negro	8/03/2017	2,000.00	10%	10	166.67		166.67	1,833.33
1	Silla ejecutiva confortable color azul	22/06/2017	1,100.00	10%	6	55.00		55.00	1,045.00
1	LAPTOP apple modelo 4392r01 color guinda	13/07/2017	4,500.50	25%	6	562.56		562.56	3,937.94
TOTAL ACTIVO			576,076.98			103,367.08	221,660.09	320,133.50	251,049.81

AÑO 2018										
CTA	INMUEBLE, MAQUINARIAY EQUIPO	FECHA DE ADQUISIC.	VALOR EN LIBROS	DEPRECIACION		DEPREC. EJERCICIO	DEPRECIAC. EJERC. ANTERIORES	DEPRECIACION ACUMULADA		VALOR NETO
				%	MESES					
1	Escritorio	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	432.00	562.00		738.00
1	Escritorio	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	432.00	562.00		738.00
1	Escritorio color negro	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	432.00	562.00		738.00
1	Escritorio	4/02/2014	1,300.00	10%	12	130.00	432.00	562.00		738.00
1	Escritorio color negro	4/02/2014	1,300.00	10%	11	119.17	399.50	518.67		781.33
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	339.00	439.00		761.00
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	339.00	439.00		761.00
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	339.00	439.00		761.00
1	Silla ejecutiva	6/03/2014	1,200.00	10%	10	100.00	339.00	439.00		761.00
1	Silla ejecutiva	7/03/2014	1,201.00	10%	10	100.08	339.17	439.25		761.75
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,700.00	10%	12	270.00	820.00	1,090.00		1,610.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,701.00	10%	12	270.10	821.20	1,091.30		1,609.70
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,702.00	10%	12	270.20	822.40	1,092.60		1,609.40
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,703.00	10%	12	270.30	823.60	1,093.90		1,609.10
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,704.00	10%	12	270.40	824.80	1,095.20		1,608.80
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,705.00	10%	12	270.50	826.00	1,096.50		1,608.50
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,706.00	10%	12	270.60	827.20	1,097.80		1,608.20
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,707.00	10%	12	270.70	828.40	1,099.10		1,607.90
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,708.00	10%	12	270.80	829.60	1,100.40		1,607.60
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,709.00	10%	12	270.90	830.80	1,101.70		1,607.30
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,710.00	10%	12	271.00	832.00	1,103.00		1,607.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,711.00	10%	12	271.10	833.20	1,104.30		1,606.70
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	6/01/2015	2,712.00	10%	12	271.20	834.40	1,105.60		1,606.40
1	COMPUTADORA lenovo modelo 049 color negro	11/01/2014	2,240.00	25%	12	560.00	2,201.00	2,761.00		-521.00
1	COMPUTADORA HP modelo 32 marca pq2 color plomo	23/03/2014	2,233.45	25%	12	558.36	1,989.09	2,547.45		-314.00
1	Cámara de Seguridad HDCVI 8 CH Dahua	10/01/2014	2,132.00	25%	12	533.00	1,664.00	2,197.00		-65.00
1	Cámara de Seguridad HDCVI 8 CH Dahua	11/01/2014	2,133.00	25%	12	533.25	1,665.75	2,199.00		-66.00
1	Impresora maraca Hp modelo 456673- color negro.	17/05/2014	777.35	25%	7	113.36	365.09	478.45		298.90
1	Impresora maraca Hp modelo 456673- color negro.	18/05/2014	778.35	25%	7	113.51	366.53	480.04		298.31
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	902.50	1,168.33		1,731.67
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	902.50	1,168.33		1,731.67
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	902.50	1,168.33		1,731.67
1	Pistola MARCA GLOCK, MODELO 25, CALIBRE 380 AUTO (9MM CORTO),	14/02/2014	2,900.00	10%	11	265.83	902.50	1,168.33		1,731.67
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	839.50	1,088.00		1,397.00
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	839.50	1,088.00		1,397.00
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL BAIKAL-442, CALIBRE 9MM MAKAROV	8/01/2014	2,485.00	10%	12	248.50	839.50	1,088.00		1,397.00
1	Moto KTM-390 DUKE	11/01/2014	19,500.00	20%	12	3,900.00	13,023.00	16,923.00		2,577.00
1	Moto KTM-390 DUKE	12/01/2014	19,500.00	20%	12	3,900.00	13,024.00	16,924.00		2,576.00
1	Camioneta Hilux Cabina Doble 2.4 Diésel VX Automático	1/01/2013	172,822.00	20%	12	34,564.40	109,306.20	143,870.60		28,951.40
1	Camioneta NISSAN NAVARA 2.3 dCi 160CV King Cab Acenta	5/01/2014	147,883.00	20%	12	29,576.60	93,242.80	122,819.40		25,063.60
1	Camioneta NISSAN modelo NP300 FRONTIER Traccion 4X4	14/02/2013	105,852.33	20%	11	19,406.26	61,741.78	81,148.04		24,704.29
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL, -442, CALIBRE 9MM MAKAROV	14/02/2016	3,900.00	10%	11	357.50	715.00	1,072.50		2,827.50
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL, -442, CALIBRE 9MM MAKAROV	15/02/2016	3,900.00	10%	11	357.50	715.18	1,072.68		2,827.32
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL, -442, CALIBRE 9MM MAKAROV	16/02/2016	3,900.00	10%	11	357.50	715.37	1,072.87		2,827.13
1	PISTOLA 100% ACERO, MARCA BAIKAL, -442, CALIBRE 9MM MAKAROV	17/02/2016	3,900.00	10%	11	357.50	715.55	1,073.05		2,826.95
1	Escritorio color negro	4/02/2016	1,300.00	10%	11	119.17	238.33	357.50		942.50
1	Silla ejecutiva	6/03/2016	2,700.00	10%	10	225.00	450.00	675.00		2,025.00
1	Chaleco Antibalas Survival Armor Nijilia	7/03/2016	2,700.00	10%	10	225.00	450.00	675.00		2,025.00
1	Silla ejecutiva acolchonada color plomo	2/02/2017	1,100.00	10%	12	110.00	110.00	220.00		880.00
1	Escritorio con 3 compartimientos color negro	8/03/2017	2,000.00	10%	10	166.67	166.67	333.33		1,666.67
1	Silla ejecutiva confortable color azul	22/06/2017	1,100.00	10%	6	55.00	55.00	110.00		990.00
1	LAPTOP apple modelo 4392r01 color guinda	13/07/2017	4,500.50	25%	6	562.56	562.56	1,125.13		3,375.38
1	Computadora Lenovo V520s, intel Core i3-7100 3.90GHz, 4GB	14/01/2018	1,996.12	25%	12	499.03	-	499.03		1,497.09
1	Computadora Lenovo V520s, intel Core i3-7100 3.90GHz, 4GB	14/01/2018	1,996.12	25%	12	499.03	-	499.03		1,497.09
1	Computadora Lenovo V520s, intel Core i3-7100 3.90GHz, 4GB	14/01/2018	1,997.12	25%	12	499.28	-	499.28		1,497.84
1	Camaras de Seguridad HDCVI 8 CH	9/05/2018	7,156.00	10%	8	477.07	-	477.07		6,678.93
1	Motocicleta Lifan X-Trial 150	12/05/2018	4,356.00	20%	8	580.80	-	580.80		3,775.20
1	Motocicleta Lifan X-Trial 151	13/05/2018	4,357.00	20%	8	580.93	-	580.93		3,776.07
1	Motocicleta Lifan X-Trial 152	14/05/2018	4,358.00	20%	8	581.07	-	581.07		3,776.93
TOTAL ACTIVO			602,287.34			107,083.73	325,027.17	420,606.63		170,176.44

D.7 Base de datos para prueba de SPSS

- PreTest

	2015											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ratios de Utilidad y rentabilidad												
Margen bruto ó Utilidad Bruta	55.61%	55.61%	55.61%	55.61%	55.61%	55.61%	55.61%	55.61%	55.61%	55.61%	55.61%	55.61%
Rentabilidad de las ventas (ROS)	3.51%	3.51%	3.51%	3.51%	3.51%	3.51%	3.51%	3.51%	3.51%	3.51%	3.51%	3.51%
Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)	6.22%	6.36%	6.29%	6.22%	6.34%	6.93%	7.46%	7.61%	7.70%	10.75%	10.48%	10.41%
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	13.34%	13.84%	13.97%	14.10%	14.63%	16.13%	17.53%	18.21%	18.81%	25.00%	25.10%	25.42%

	2016											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ratios de Utilidad y rentabilidad												
Margen bruto ó Utilidad Bruta	57.08%	57.08%	57.08%	57.08%	57.08%	57.08%	57.08%	57.08%	57.08%	57.08%	57.08%	57.08%
Rentabilidad de las ventas (ROS)	2.82%	2.82%	2.82%	2.82%	2.82%	2.82%	2.82%	2.82%	2.82%	2.82%	2.82%	2.82%
Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)	7.19%	7.89%	7.88%	7.95%	7.78%	7.61%	7.96%	7.82%	7.63%	7.74%	9.46%	9.39%
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	12.89%	14.23%	14.48%	14.88%	14.91%	14.94%	15.87%	16.00%	16.05%	16.65%	20.11%	20.38%

	2017											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ratios de Utilidad y rentabilidad												
Margen bruto ó Utilidad Bruta	54.18%	54.18%	54.18%	54.18%	54.18%	54.18%	54.18%	54.18%	54.18%	54.18%	54.18%	54.18%
Rentabilidad de las ventas (ROS)	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%
Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)	3.37%	3.47%	3.81%	3.77%	3.75%	3.69%	3.90%	3.90%	4.19%	4.27%	4.17%	3.98%
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	5.86%	6.14%	6.82%	6.88%	6.99%	7.03%	7.55%	7.73%	8.45%	8.80%	8.82%	9.19%

	PROMEDIO PRE TEST											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ratios de Utilidad y rentabilidad												
Margen bruto ó Utilidad Bruta	55.63%	55.63%	55.63%	55.63%	55.63%	55.63%	55.63%	55.63%	55.63%	55.63%	55.63%	55.63%
Rentabilidad de las ventas (ROS)	2.11%	2.11%	2.11%	2.11%	2.11%	2.11%	2.11%	2.11%	2.11%	2.11%	2.11%	2.11%
Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)	5.28%	5.68%	5.85%	5.86%	5.77%	5.65%	5.93%	5.86%	5.91%	6.01%	6.82%	6.69%
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	9.38%	10.18%	10.65%	10.88%	10.95%	10.98%	11.71%	11.87%	12.25%	12.72%	14.46%	14.79%

	Margen bruto ó Utilidad Bruta	Rentabilidad de las ventas (ROS)	Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)	Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)
ENERO	55.63%	2.11%	5.28%	9.38%
FEBRERO	55.63%	2.11%	5.68%	10.18%
MARZO	55.63%	2.11%	5.85%	10.65%
ABRIL	55.63%	2.11%	5.86%	10.88%
MAYO	55.63%	2.11%	5.77%	10.95%
JUNIO	55.63%	2.11%	5.65%	10.98%
JULIO	55.63%	2.11%	5.93%	11.71%
AGOSTO	55.63%	2.11%	5.86%	11.87%
SEPTIEMBRE	55.63%	2.11%	5.91%	12.25%
OCTUBRE	55.63%	2.11%	6.01%	12.72%
NOVIEMBRE	55.63%	2.11%	6.82%	14.46%
DICIEMBRE	55.63%	2.11%	6.69%	14.79%

- **PostTest**

POST TEST												
	2018											
	ENERO	FEBRE RO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST O	SEPTIE MBRE	OCTUB RE	NOVIE MBRE	DICIEM BRE
Ratios de Utilidad y rentabilidad												
Margen bruto ó Utilidad Bruta	54.23%	54.12%	54.12%	54.23%	54.23%	54.20%	54.23%	54.23%	54.23%	54.23%	54.23%	54.23%
Rentabilidad de las ventas (ROS)	2.40%	2.40%	2.50%	2.59%	2.59%	2.59%	2.79%	3.04%	3.29%	3.09%	3.39%	3.69%
Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)	1.80%	2.78%	3.76%	6.66%	9.46%	9.60%	10.48%	11.61%	12.76%	12.15%	13.53%	14.95%
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	4.24%	4.80%	6.55%	12.03%	16.25%	20.49%	21.96%	23.76%	25.51%	24.60%	26.65%	28.64%
	2019											
	ENERO	FEBRE RO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST O	SEPTIE MBRE	OCTUB RE	NOVIE MBRE	DICIEM BRE
Ratios de Utilidad y rentabilidad												
Margen bruto ó Utilidad Bruta	55.12%	55.12%	55.12%	55.10%	55.12%	55.12%	55.12%	55.10%	55.12%	55.12%	55.12%	55.12%
Rentabilidad de las ventas (ROS)	3.01%	3.00%	3.10%	3.19%	3.28%	2.37%	2.48%	2.51%	2.55%	2.59%	2.63%	2.66%
Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)	11.29%	10.96%	11.43%	10.88%	11.38%	8.37%	8.89%	9.17%	9.46%	9.75%	10.04%	10.32%
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	20.80%	20.08%	19.92%	19.64%	19.56%	17.87%	18.62%	18.78%	18.92%	19.73%	19.76%	19.78%
	PROMEDIO POST TEST											
	ENERO	FEBRE RO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST O	SEPTIE MBRE	OCTUB RE	NOVIE MBRE	DICIEM BRE
Ratios de Utilidad y rentabilidad												
Margen bruto ó Utilidad Bruta	54.68%	54.62%	54.62%	54.67%	54.68%	54.66%	54.68%	54.67%	54.68%	54.68%	54.68%	54.68%
Rentabilidad de las ventas (ROS)	2.71%	2.70%	2.80%	2.89%	2.93%	2.48%	2.63%	2.78%	2.92%	2.84%	3.01%	3.17%
Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)	6.54%	6.87%	7.60%	8.77%	10.42%	8.99%	9.68%	10.39%	11.11%	10.95%	11.79%	12.64%
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	12.52%	12.44%	13.24%	15.83%	17.90%	19.18%	20.29%	21.27%	22.21%	22.17%	23.21%	24.21%

	Margen bruto ó Utilidad Bruta	Rentabilid ad de las ventas (ROS)	Rentabilid ad neta sobre el activo (ROA)	Rentabilida d neta del patrimonio (ROE)
ENERO	54.68%	1.67%	6.04%	11.13%
FEBRERO	54.62%	1.62%	5.81%	10.65%
MARZO	54.62%	2.15%	7.60%	13.24%
ABRIL	54.67%	2.61%	8.77%	15.83%
MAYO	54.68%	2.93%	10.42%	17.90%
JUNIO	54.66%	2.48%	8.99%	19.18%
JULIO	54.68%	2.63%	9.68%	20.29%
AGOSTO	54.67%	2.78%	10.39%	21.27%
SEPTIEMBRE	54.68%	2.92%	11.11%	22.21%
OCTUBRE	54.68%	2.84%	10.95%	22.17%
NOVIEMBRE	54.68%	3.01%	11.79%	23.21%
DICIEMBRE	54.68%	3.17%	12.64%	24.21%